

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnotenie uplatňovaného štýlu vedenia vo vybranej organizácii

Evaluating the Applied Style of Leadership in a Selected Organization

Študent:

Bc. Petra Lapúniková

Vedúci diplomovej práce:

prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2015

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petra Lapúniková**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Zhodnocení uplatňovaného stylu vedení ve vybrané organizaci**
Evaluating the Applied Style of Leadership in a Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska stylů vedení a leadershipu
 3. Charakteristika vybrané organizace
 4. Hodnocení stylů vedení v organizaci
 5. Celkové zhodnocení stylů vedení uplatňovaného v organizaci a doporučení pro rozvoj efektivity leaderů a jejich stylu vedení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

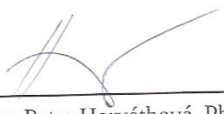
PROCHÁZKA, Jakub, Martin VACULÍK a Petr SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4646-3.
STEIGAUER, Slavomír. *Vůdcovství aneb Co vás na Harvardu nenaučí*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3506-1.
YUKL, Gary. *Leadership in Organizations*. 7th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-13-242431-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

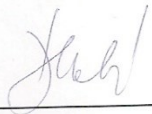
Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015


doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prehlasujem, že som celú prácu, vrátane všetkých príloh, vypracovala samostatne.

Lapúniková

Bc. Petra Lapúniková

Pod'akovanie

V prvom rade by som chcela úprimne pod'akovať vedúcemu diplomovej práce pánovi prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za jeho ochotu viesť moju diplomovú prácu, za jeho čas, pripomienky, cenné rady, a pomoc pri vypracovaní diplomovej práce počas akademického roka.

Pod'akovať by som chcela aj Spoločnosti XY za umožnenie spracovania diplomovej práce a najmä pani Ing. Lenke Polačikovej, za jej spoluprácu a nesmiernu ochotu pomôcť úspešne vypracovať túto diplomovú prácu.

Najväčšia vďaka však patrí mojim rodičom, Monike Lapúnikovej a Antonovi Lapúnikovi, za ich lásku, dôveru a podporu počas celého môjho štúdia. Rovnako ďakujem aj svojmu priateľovi za trpezlivosť a morálnu podporu, ktorú mi preukazoval počas písania tejto diplomovej práce.

Obsah

1. Úvod.....	6
2. Teoretické východiská štýlov vedenia a leadershipu	7
2.1 Podstata a zmysel vedenia ľudí	7
2.1.1 Vedenie verzus riadenie	9
2.1.2 Manažér verzus líder	10
2.2 Prístupy k vedeniu ľudí a štýly vedenia.....	13
2.2.1 Teória rysov.....	14
2.2.2 Klasická teória vedenia	14
2.2.3 Ohio State Leadership štúdia.....	16
2.2.4 Michigan Leadership štúdia	17
2.2.5 Manažérska mriežka.....	19
2.2.6 Fiedlerov kontingenčný model.....	21
2.2.7 Rozhodovací model Vrooma a Yettona	22
2.2.8 Situačné vedenie podľa Herseyho a Blancharda	24
2.2.9 Vedenie „cesta-ciel“ od Housa	27
2.2.10 Transformačné vedenie	29
2.2.11 Transakčné vedenie	29
2.3 Posudzovanie štýlu vedenia.....	30
2.3.1 Kvalitatívne a kvantitatívne metódy.....	31
2.3.2 360° hodnotenie.....	32
2.3.3 Psychometrické testy.....	33
2.3.4 Štýl vedenia vzhľadom na motiváciu zamestnancov	33
2.4 Efektívne vedenie	33
2.4.1 Hodnotenie efektivity vedenia	36
2.4.2 Zvyšovanie efektivity štýlu vedenia.....	37

3. Charakteristika vybranej organizácie.....	44
3.1 Charakteristika spoločnosti.....	44
3.2 Predmet činnosti	44
3.3 Zamestnanci a organizačná štruktúra	45
4. Hodnotenie štýlov vedenia v organizácii	46
4.1 Cieľ práce	46
4.2 Zvolené metódy a techniky zberu dát, postup aplikácie.....	47
4.3 Zostavenie dotazníkov a štruktúry interview.....	48
4.4 Respondenti zvolení pre účely prieskumu	50
4.5 Distribúcia dotazníkov a priebeh interview	50
4.6 Limitácie prieskumu	50
5. Celkové zhodnotenie štýlov vedenia uplatňovaných v organizácii a odporúčania pre rozvoj efektivity lídrov a ich štýlu vedenia.....	52
5.1 Charakteristika respondentov	52
5.2 Ekonomické oddelenie	57
5.2.1 Sebahodnotenie vedúceho pracovníka	57
5.2.2 Hodnotenie vedúceho pracovníka z pohľadu jeho podriadených	59
5.2.3 Zhrnutie pre ekonomické oddelenie	60
5.3 Oddelenie nástrojárne	62
5.3.1 Sebahodnotenie nadriadeného pracovníka	62
5.3.2 Hodnotenie vedúceho pracovníka z pohľadu jeho podriadených	64
5.3.3 Zhrnutie pre oddelenie nástrojárne.....	65
5.4 Oddelenie logistiky – útvar sklad	67
5.4.1 Sebahodnotenie nadriadeného pracovníka	67
5.4.2 Hodnotenie vedúceho pracovníka z pohľadu jeho podriadených	68
5.4.3 Zhrnutie pre oddelenie logistiky – útvar sklad.....	70

5.5	Oddelenie logistiky – útvar predaj	71
5.5.1	Sebahodnotenie nadriadenej pracovníčky	72
5.5.2	Hodnotenie vedúcej pracovníčky z pohľadu jej podriadených	73
5.5.3	Zhrnutie pre oddelenie logistiky – útvar predaj	74
5.6	Porovnanie a celkové zhrnutie	76
5.7	Odporúčania pre ekonomické oddelenie	82
5.8	Odporúčania pre oddelenie nástrojárne	83
5.9	Odporúčania pre oddelenie logistiky – úsek sklad	85
5.10	Odporúčania pre oddelenie logistiky – úsek predaj	87
5.11	Návrhy pre celkovú spoločnosť	89
6.	Záver	91
	Zoznam použitej literatúry	93
	Zoznam skratiek	98
	Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce	
	Zoznam obrázkov	
	Zoznam grafov	
	Zoznam príloh	
	Prílohy	

1. Úvod

„Skúšobným kameňom vodcovských schopností nie je ľudstvu vdychovať veľkosť, ale vyniesť ju na povrch, pretože veľkosť v ňom už je“. (John Buchan)

Ľudia sú to najvzácnejšie, čo akákoľvek organizácia môže mať. Preto je potrebné, aby s nimi bolo zaobchádzané s patričnou úctou a rešpektom. Nemalú úlohu na tom, ako sa človek v zamestnaní cíti a zároveň na tom, aký pracovný výkon podáva, zohráva práve osoba vedúceho pracovníka, či inými slovami lídra.

Cieľom diplomovej práce je zhodnotenie uplatňovaného štýlu vedenia nadriadených pracovníkov vybraných oddelení a úsekov danej spoločnosti. Z výsledkov prieskumu je možné určiť štýl vedenia, ktorý daný nadriadený pracovník využíva v prípade vedenia svojich podriadených pracovníkov. Okrem toho prieskum poukazuje aj na to, či sa naprieč oddeleniami a úsekmi jedná o rovnaký štýl vedenia, alebo sa tieto štýly líšia.

Prvá časť diplomovej práce sa venuje teoretickým východiskám. V tejto časti sú vysvetlené základné pojmy, priblížené konkrétne teórie leadershipu a pozornosť je zameraná aj na oblasť efektivity, spôsoby jej posudzovania, ako aj možnosti jej zvyšovania. Ďalšou kapitolou je predstavená spoločnosť, ktorá umožnila spracovanie diplomovej práce vo svojich priestoroch.

V rámci ďalšej kapitoly je popísaná metodológia práce, najmä čo sa týka prieskumu pre účely tejto diplomovej práce. V prvom rade je poukázané na cieľ práce a jeho detailnejší popis. Navyše prostredníctvom tejto kapitoly je ujasnený proces prevádzania prieskumu. Konkrétne sa jedná o voľbu metódy prieskumu, následne tvorbu dotazníkov, zber dát, či sa už jedná o dotazníkové šetrenie alebo interview. Predstavené sú aj limitácie prieskumu.

Ďalšia časť diplomovej práce predstavuje empirickú časť. Spomínaná časť začína charakteristikou respondentov prieskumu, na ktorú nadväzuje zhodnotenie uplatňovaných štýlov vedenia na jednotlivých oddeleniach a úsekoch zvolených pre účely tejto práce. Pripojené je taktiež konečné zhodnotenie obsahujúce vzájomné porovnanie výsledkov z jednotlivých častí spoločnosti.

Súčasťou tejto kapitoly diplomovej práce sú aj návrhy a odporúčania ohľadom možného zlepšenia situácie na oddeleniach a úsekoch, ktoré podliehali prieskumu. Pozornosť je venovaná zvlášť každej časti, ktorej pracovníci boli účastní na prieskume a na záver je uvedených niekoľko odporúčaní aj pre spoločnosť ako takú.

2. Teoretické východiská štýlov vedenia a leadershipu

V tejto kapitole bude poskytnutý teoretický prehľad o problematike vedenia ľudí v organizáciách. Ako prvá bude uvedená podstata a zmysel vedenia ľudí. Zahrnuté bude vysvetlenie rozdielu medzi riadením a vedením, a následne budú vysvetlené pojmy manažér a líder, pri ktorých dochádza často k rozkolu názorov. V ďalšej časti tejto kapitoly bude pozornosť venovaná rôznym prístupom k vedeniu ľudí. Posledná časť bude predstavovať oblasť efektívnosti vedenia, bude sa zaoberať faktormi, ktoré do značnej miery dokážu ovplyvniť efektívnosť vedenia ľudí v organizáciách, a indikátormi, ktoré sa využívajú na hodnotenie efektívnej stránky aplikovaného štýlu vedenia v organizáciách.

2.1 Podstata a zmysel vedenia ľudí

Literatúra ponúka veľké množstvo definícií vedenia ľudí, iným slovom leadershipu (z angl. leadership). Leadership je možné definovať na základe črtov, správania, vplyvu, interakcie, role alebo z pohľadu administratívnej pozície. Yukl (2010) vníma leadership ako proces ovplyvňovania ostatných s úmyslom dosiahnutia porozumenia a súhlasu v otázkach čo má byť vykonané a ako to vykonať. Zároveň vysvetľuje vedenie ľudí ako proces napomáhania pri dosahovaní zdieľaných cieľov prostredníctvom individuálneho a kolektívneho úsilia.

Hemphill a Coons (1957, cit. v Yukl, 2008) definujú leadership ako správanie jednotlivca, ktoré vedie aktivity určitej skupiny k zdieľanému cieľu. Leadership je taktiež označovaný ako proces, ktorý udáva zmysel tomu, čo ľudia robia spolu tak, aby porozumeli a boli zapojení do tohto procesu (Drath a Palus, 1994, cit. v Yukl, 2008). Okrem toho definícia od House a kol. (1999, cit. v Yukl, 2008) vysvetľuje podstatu leadershipu ako schopnosť ovplyvňovať, motivovať a aktivovať ostatných k pričineniu dosiahnutia efektívnosti a úspechu organizácie. V jednoduchosti je možné definovať vedenie ako vzťah, ktorým jedna osoba pôsobí na jednanie a správanie iných osôb (Dědina a Cejthamr, 2005).

Je vhodné poznamenať, že existujú dva typy leadershipu. Vyššie zmienená definícia leadershipu od Yukla obsahuje oba typy leadershipu. Obsahuje jeho priamu aj nepriamu formu. Prejavy priameho leadershipu sa spájajú buď s interakciou vodcu priamo s nasledovníkmi, alebo s využívaním komunikačných médií, prostredníctvom ktorých sú im zasielané akési

odkazy. Tie zahŕňajú poznámky, správy, posielanie e-mailov, prednášanie v televízii, ako aj rozhovory počas malých stretnutí so zamestnancami (Yukl, 2008).

Na druhej strane vystupuje nepriamy leadership, ktorý sa využíva na popísanie schopnosti výkonného riaditeľa ovplyvniť ľudí na najnižších leveloch organizácie. Jedná sa o zamestnancov neprichádzajúcich do priameho kontaktu s lídrom. Vplyv výkonného riaditeľa môže byť chápaný ako ovplyvňovanie postojov, hodnôt či správania zamestnancov. To sa môže diať prirodzenou cestou v prípade, že riaditeľ koná príkladom, zamestnanci ho pokladajú za vzor a rozhodnú sa ho nasledovať. Spomínaný princíp býva označovaný pojmom kaskadovanie. Mnoho organizácií však využíva rozličné formálne programy, manažérske systémy a štrukturálne formy na to, aby ovplyvnili postoje a vnímanie svojich zamestnancov spôsobom, akým im to vyhovuje. Takéto programy sú často aplikované v oblasti náboru, výberu a povýšenia zamestnancov (Yukl, 2008).

Ďalším zohľadňujúcim aspektom v rámci nepriameho leadershipu je organizačná kultúra. Prostredníctvom organizačnej štruktúry je taktiež možné ovplyvňovať zamestnancov. Znovu je možné tento vplyv prevádzať dvojakým spôsobom. V prípade priameho vplyvu sa hovorí o komunikácii vízie v rámci organizácie alebo o vedení na základe príkladu. Inou formou je nepriamy vplyv vychádzajúci zo zmeny organizačnej štruktúry alebo systému odmeňovania (Yukl, 2008).

Vedenie ako také sa viaže k medziľudskému správaniu, ku komunikácii a motivácii. Vedenie predstavuje dynamický proces, teda nejedná sa o jednosmerné správanie zo strany vedúceho, ale ide o vzájomný vzťah medzi vodcom a nasledovníkom (Dědina a Cejthamr, 2005). Vedenie ľudí je vzťah medzi tým, kto usiluje o vedenie a tými, ktorí sa rozhodnú nasledovať. Avšak vedenie, v rámci ktorého sú vzťahy založené na strachu a nedôvere nikdy nedosiahne výsledky, ktoré by boli hodnotné (Kouzes and Posner, 2012).

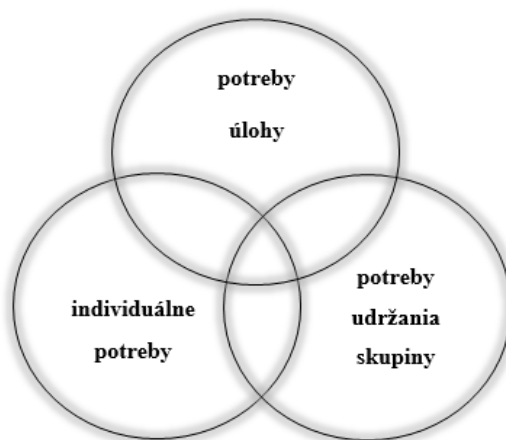
Proces vedenia podľa Armstronga (2009) zahŕňa tri základné úlohy. Prvou je definovanie úlohy, čo znamená, že líder musí mať jasnú presnú predstavu o tom, čo sa očakáva od skupiny. Druhá úloha je samotné splnenie úlohy. V tejto časti je predstavený zmysel a podstata existencie skupiny. V prípade tretej úlohy sa hovorí o udržaní efektívnych vzťahov medzi lídrom a členmi skupiny, ako aj medzi členmi skupiny navzájom. Takéto vzťahy sú považované za efektívne, ak napomáhajú dosiahnutiu stanovených cieľov.

John Adair (1973, cit. v Armstrong, 2009) zhrnul tieto požiadavky orientované na lídra do troch oblastí potrieb, ktoré majú byť uspokojené. Jedná sa po prvé o potreby ohľadom úlohy,

teda aby práca bola hotová. V druhej oblasti je pozornosť orientovaná na individuálne potreby, čo znamená zladenie potrieb jednotlivca s potrebami skupiny a potrebami vyplývajúcimi z charakteristiky úlohy. Obsah poslednej oblasti sa spája s potrebami udržania skupiny, inými slovami povedané s budovaním a udržiavaním tímového ducha.

S ohľadom na tri skupiny potrieb Adair (1973, cit. v Armstrong, 2009) zostavil model, ktorý znázorňuje spomenuté typy potrieb pomocou troch kruhov, ktoré sa navzájom prelínajú. Obrázok 2.1 ukazuje práve tento trojkruhový model leadershipu. Z modelu je zrejmé, že tri skupiny potrieb sú vzájomne závislé. Pokiaľ líder dokáže udržať potreby týchto troch skupín uspokojené a zároveň vyvážené v závislosti od podmienok situácie, hovorí sa o najlepšom vedení. Inak sa môže napríklad ľahko stať, že pozornosť bude venovaná úlohe do takej miery, že dôjde k ignorovaniu individuálnych a skupinových potrieb, alebo naopak, že práve potreby úlohy budú ignorované a sústredenie bude orientované na uspokojenie individuálnych a skupinových potrieb.

Obrázok 2.1 – Vzt'ahy medzi potrebami podľa Adaira



Zdroj dát: Armstrong, 2009, str. 34

2.1.1 Vedenie verzus riadenie

Existuje nekonečný rozpor ohľadne existencie rozdielu medzi významom pojmov leadership a management, inými slovami medzi vedením a riadením. Názory sa rôznia (Yukl, 2008). Jedna skupina odborníkov tvrdí, že vedenie a riadenie sú dva rozdielne procesy, ktoré nemajú spoločné prepojenie. Názory iných nevylučujú možnosť spojenia manažéra a lídra

v jednej osobe. Do istej miery je teda prípustné prelínanie týchto dvoch smerov (Adair a Reed, 2009).

Vedenie sa orientuje na organizačné zmeny, zatiaľ čo riadenie je obvykle asociované s predikciou a poriadkom. Je zrejmé, že oba tieto procesy sú nevyhnutné pre správny chod organizácie. Dôležité je však ich vyvážené zastúpenie. Nerovnováha medzi týmito procesmi by viedla k problémom (Yukl, 2008).

Pokiaľ by bol dôraz kladený prevažne na riadiace prvky mohlo by dôjsť vo väčšej miere k podstúpeniu rizika a vytvorila by sa byrokracia bez akéhokoľvek jasného zámeru. V opačnom prípade, ak by prevažovala rola vedenia, dôsledkom by bolo narušenie nastoleného poriadku a došlo by k nepraktickým zmenám. Preto je dôležité posúdenie využitia rozsahu týchto dvoch smerov a to v závislosti na danej situácii. V situácii, kedy dochádza k rastu a rozmachu organizácie, sa vyžaduje orientovať pozornosť na riadenie. Ak by došlo k zmenám v externom prostredí organizácie, ktoré by sa týkali zvýšenej neistoty či dynamiky, dôležitosť by sa kládla na vedenie (Yukl, 2008).

2.1.2 Manažér verzus líder

V jednoduchosti by rozdiel medzi manažérom a lídrom mohol byť vysvetlený nasledovne. Pojem manažér prislúcha k pracovnej pozícii. Manažér je osoba, ktorá riadi organizáciu či jeho časť, a má k tomu potrebné právomoci, ktoré sú dané jej postavením v rámci organizačnej štruktúry. Za svoje činy a rozhodnutia sa zodpovedá svojim nadriadeným a organizácii. Na druhej strane pojem líder sa spája s rolou, ktorú osoba môže zastávať v určitej skupine ľudí. Líder vedie ostatných ľudí, nasledovníkov, pretože oni sú ochotní ho nasledovať. Aj preto, na rozdiel od manažéra, sa zodpovedá svojim nasledovníkom alebo vyššiemu princípu (Procházka a kol., 2013).

Rost (1991, cit. v Yukl, 2008) uvádza, že manažéri môžu byť súčasne lídrami, ale len v prípade, ak disponujú schopnosťou ovplyvniť nasledovníkov v zmysle obojstranného zámeru dosiahnuť reálnu zmenu. V oblasti leadershipu platí, že niekto sa s vodcovskými schopnosťami už narodí. Na rozdiel od tohto názoru, výrok generála Fielda Marshala Viscounta Montgomeryho značí, že pokiaľ ide o lídrov, tak je takmer pravda, že lídri sú skôr vytvorení než by sa nimi už rovno rodili (Adair, 2008). To znamená, že niekto iný vodcovské schopnosti musí nadobúdať a rozvíjať postupne počas svojho života. Takýto proces nie je typický výhradne pre otázky vedenia ľudí, ale podobne to funguje aj v ostatných sférach života človeka (Steigauf,

2011). Navyše, manažér sa môže stať lídrom až v momente, keď je možné zreteľne rozoznať jeho osobnosť, charakter, znalosti a schopnosti typické pre leadership. Okrem toho musí spĺňať ešte jednu nevyhnutnú podmienku. Manažér, aby sa stal aj lídrom, musí byť akceptovaný ostatnými zainteresovanými ľuďmi (Adair, 2008).

Existujú aj názory vyjadrujúce, že človek sa môže stať lídrom bez toho, aby bol zároveň aj manažérom, a platí to aj v opačnom prípade. Človek môže byť manažérom, ktorý nie je lídrom. Na druhej strane vystupujú zástancovia názorov, že nie je možné, aby človek bol manažérom aj lídrom súčasne. Tvrdia, že v rozpore sú ich hodnoty a rozdielne osobnosti (Yukl, 2008). Adair (2008) demonštruje, že medzi lídrom a manažérom existuje päť rozdielov. Podľa neho líder na rozdiel od manažéra musí udávať smer, inšpirovať, budovať tímy, stanovovať príklady a musí byť ľuďmi akceptovaný.

Manažéri sa najviac stotožňujú so stabilitou, poriadkom a efektívnosťou. Sú prevažne neosobní, vyhýbajú sa rizikám a zaoberajú sa krátkodobými výsledkami. Dbajú na to, ako veci majú byť urobené, a snažia sa ľudí naviesť k lepším výsledkom ich práce (Yukl, 2008).

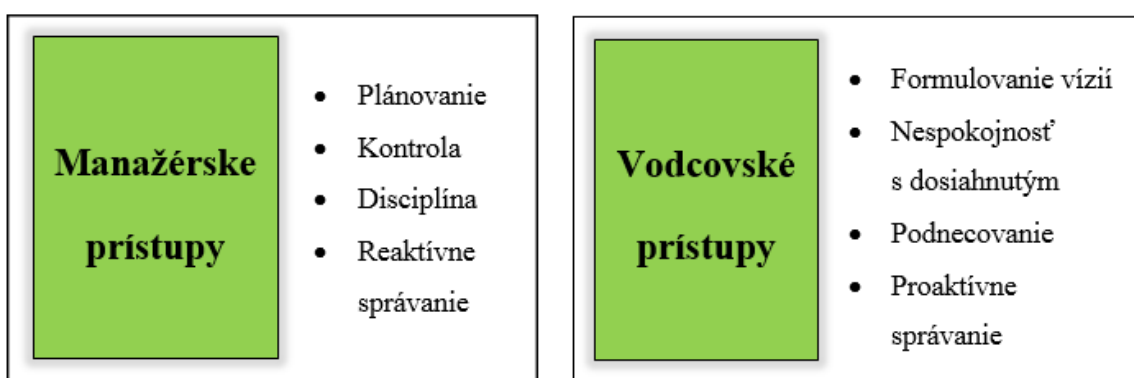
V prípade lídrov sa pozornosť sústreďuje na flexibilitu, inovácie a adaptáciu. V porovnaní s manažérmi, lídri zvažujú dlhodobé perspektívy v súvislosti s cieľmi a stratégiami, zaujímajú sa o ľudí v rovnakej miere ako o ekonomické výsledky. Pre lídrov je dôležitý zmysel toho, čo ľudia robia. Snažia sa o dosiahnutie súhlasu ostatných v prípade najdôležitejších vecí, ktoré majú byť vykonané (Yukl, 2008). Jednoducho podstatu zhrnuli Bennis a Nanus (1985, cit. v Yukl, 2008, p. 7) slovami „manažéri sú ľudia, ktorí robia veci správne, a lídri sú ľudia, ktorí robia správne veci“.

Z definície manažéra vyplýva, že za manažéra je považovaná osoba zodpovedná za riadenie ďalších členov podniku. V podniku je však možné rozlíšiť niekoľko úrovní riadenia, a preto aj niekoľko typov manažérov. Jedná sa o líniových (nižších), stredných a vrcholových (top) manažérov (Bělohlávek a kol., 2006).

Venovaním pozornosti leadershipu, Armstrong (2009) definuje lídra ako človeka, ktorý dosiahne vykonanie vecí prostredníctvom ľudí. On len stanoví smer a dokáže docieľiť to, aby ho ostatní ľudia nasledovali. Podľa Vebera a kol. (2009) medzi typické charakteristiky lídra patrí proaktívne jednanie, zvyšovanie pridanej hodnoty, riadenie aktivít a výkonnosti druhých, a pozitívny vzťah k znalostiam, zmenám a riziku. V súčasnosti nie je prípustné, aby sa vedúci pracovníci zaujímali len o to, či ide všetko podľa plánov, a či je riadené to, čo má byť riadené.

Neoddeliteľnou súčasťou ich práce by malo byť budovanie vízie spoločnosti, pre ktorú pracujú. Je potrebné, aby sa zameriavali na budúcnosť, aby plánovali a pripravovali projekty, ktoré podnik dokážu posunúť znova o krok vpred. Vízia je považovaná za dobrú vtedy, keď spĺňa atribút zmysluplnosti, príťažlivosti, reálnosti, ľahkej zapamätateľnosti a všeobecnosti (Veber a kol., 2000). Pokiaľ manažér správne pracuje s víziou, dochádza k posunu od princípov klasického manažéra k princípom lídra. Obrázok 2.1.2 ukazuje podrobnejšie manažérske a vodcovské prístupy.

Obrázok 2.1.2 – Manažérske a vodcovské prístupy



Zdroj dát: Veber a kol., 2000, str. 83

Radcliffe (2010) verí, že vedenie je prirodzená ľudská činnosť, ktorá je súčasťou každého jedinca. Tvrdí, že človek nepotrebuje určitú úroveň IQ alebo určité pracovné zaradenie na to, aby bol lídrom. Avšak zdôrazňuje, že človek, ktorý je lídrom, má ambície, sny a ciele nielen pre seba, ale aj pre zverenú skupinu ľudí či organizáciu ako celok.

Veber a kol. (2009) prirovnáva vo svojich vyjadreniach lídra k dirigentovi. Svoju asociáciu vysvetľuje tým, že vždy za úspechom spoločnosti stojí skupina ľudí, nie len jeden človek, tak isto, ako kvalita orchestru závisí v maximálnom rozsahu od schopnosti dirigentského vedenia. Úlohou lídra v tomto procese je správne a efektívne ovplyvňovanie ostatných pracovníkov v otázkach koordinácie, motivácie či iniciatívy. Podstatný rys lídra súvisí s veľmi vzácnym a hodnotným aktívom. Jedná sa o znalosti, ktoré líder môže využívať v prospech zmien a k ich organizácii. No v žiadnom prípade by nemal opovrhovať skutočnosťou či realitou, ktorá zahŕňa riziká nevyhnutné pri realizácii akýchkoľvek plánovaných zmien.

2.2 Prístupy k vedeniu ľudí a štýly vedenia

Oblasť leadershipu láka výskumníkov a odborníkov už mnohé roky. Preto niet divu, že literatúra ponúka množstvo rôznych teórií, prístupov a modelov týkajúcich sa vedenia ľudí. Niektoré teórie sú potvrdené, iné vyvrátené či rozvíjané a skúmané do väčších detailov. Tento neustály vývoj má za následok nespočetné množstvo identifikovaných štýlov vedenia ľudí, ktoré boli alebo ešte v súčasnosti aj sú v plnej či čiastočnej miere využívané osobami v pozíciách vedúcich pracovníkov organizácií.

Je potrebné, aby vedúci pracovníci mali dostatok znalostí a informácií z oblasti ľudských zdrojov, komunikácie, riadenia a vedenia ľudí. To všetko z jedného prostého dôvodu. Zamestnanci sú najdôležitejším zdrojom organizácie. Avšak aj napriek tomu im nie je často venovaná dostatočná pozornosť. Vedúci pracovníci robia chybu v tom, že venujú len málo času učeniu sa o ľudskom správaní, komunikácii, a vplyve ich správania a rozhodnutí na postoje a výkon ostatných pracovníkov (Rad and Yarmohammadian, 2006).

S pohľadom do budúcnosti, Harris (2009) vidí budúcnosť leadershipu v kreatívnych lídroch. Podľa nej úspešné budú len tie organizácie, ktoré dokážu identifikovať talent a investovať do ďalšej generácie ľudí s talentom leadershipu. Ako bolo už niekoľkokrát zmienené, vodcovstvo je o vplyve a zmene. Práve títo kreatívni lídri dokážu rozoznať potrebu ovplyvňovania iných, čo umožňuje, aby bol talent ďalej rozvíjaný. Spoločnosti by sa preto mali uistiť, že sú zaistené podmienky na rozvoj potenciálov v oblasti leadershipu (Adair, 2008).

Preto je aj veľmi dôležité, aby sa súčasní lídri venovali ďalším potenciálnym lídrom. Je veľa dôvodov, prečo by lídri mali rozvíjať ďalších lídrov. Lídri prenášajú svoje vlastné skúsenosti a znalosti na svojich nasledovníkov. Navyše to, že pomáhajú iným rásť a rozvíjať sa, im prináša osobné uspokojenie. Prostredie sa neustále mení a vyvíja, čo prináša so sebou neistotu a nepredvídateľnosť. Z toho je možné konštatovať, že vývoj leadershipu je nevyhnutný. Vývoj so sebou prináša nové výskumy, nové zistenia a poznatky, čo vedie k formulovaniu nových teórií a prístupov. Je však nutné poznamenať, že rozvoj leadershipu nie je len pustým výsledkom tréningových programov organizovaných jednotlivými organizáciami. Je to výsledok veľkého množstva aktivít smerovaných na rozvoj pracovníkov, ktorým je umožnené učiť sa od ich nadriadených a od vykonávanej práce ako takej (Dalakoura, 2010).

2.2.1 Teória rysov

V teórii rysov je pojednávané o kľúčových vlastnostiach vodcov označovaných za úspešných. Doposiaľ bolo zostavených množstvo štúdií, v ktorých je pozornosť sústredená práve na vlastnosti úspešných ľudí. Teória rysov je orientovaná výhradne na vodcovské osoby, nie na nasledovníkov vodcu. Je založená na myšlienke, že efektivita vedenia ľudí závisí od vodcu, ktorý má určité špecifické vlastnosti prislúchajúce úspešným jedincom. Navyše sa táto teória opiera o domnienku, že výnimočné vlastnosti a kvality, ktoré určujú osobnosť lídra, sú vrodené, aj keď novšie verzie tejto teórie zohľadňujú aj možnosť dodatočného získania potrebných vlastností (Steigauf, 2011).

Obyčajne sa štúdie v rámci teórie rysov zmieňujú o:

- osobnostných rysoch, napríklad sebadôvere či charizme,
- fyzických vlastnostiach, ako je napríklad vek, výška,
- a schopnostiach asociovaných napríklad s inteligenciou (Steigauf, 2011).

2.2.2 Klasická teória vedenia

Plynutím času sa zistilo, že teória rysov vykazuje určité nedostatky. Preto bol vývoj teórií orientovaný viac na správanie vedúceho pracovníka. Do popredia začala vystupovať klasická teória vedenia. Pod pojmom klasická teória vedenia je chápané rozdelenie štýlov vedenia ľudí do troch základných štýlov (Bělohávek a kol., 2006). Je potrebné si zapamätať, že výber vhodného štýlu vedenia pre akúkoľvek situáciu ovplyvňuje súčasnosť aj budúcnosť. Taktiež treba mať na pamäti, že správanie podriadených má vplyv na ich lídra presne ako má správanie lídra vplyv na jeho podriadených (FMLink, 2015).

Z mnoho štúdií vyplýva argument, že čím viac štýlov vedenia líder ovláda, tým lepšie. Najefektívnejší lídri dokážu flexibilne prispôbovať svoj štýl vedenia podľa toho, ako si to daná situácia vyžaduje. Pokiaľ líder neovláda všetky štýly, môže to vyriešiť jednoducho v rámci svojho tímu. Môže vybudovať tím, ktorého členovia disponujú štýlmi, ktoré lídrovi chýbajú (Goleman, 2000).

Prvým štýlom vedenia vyplývajúcim z klasickej teórie je štýl autoritatívny. V tomto prípade je rozhodovanie a moc vkladaná do rúk vedúceho pracovníka. Ten má možnosť rozdeľovať úlohy ostatným pracovníkom. Líder povie svojim pracovníkom čo a ako urobiť, ale vždy bez akejkoľvek rady vychádzajúcej z rád zamestnancov (Clark, 2014). U autoritatívneho

štýlu existuje len jednosmerný komunikačný kanál, a to konkrétne zhora dolu. Hoci tento štýl vedenia do značnej miery obmedzuje kreatívne a proaktívne správanie pracovníkov, môže viesť k dosahovaniu vysokého výkonu (Bělohávek a kol., 2006).

Autoritatívny štýl by mal byť používaný len ojedinele (Clark, 2014). Jeho použitie je vhodné v situáciách, kedy sa vyžaduje rýchle rozhodovanie a naopak nevyžaduje sa súhlas celého tímu. Nanešťastie tento štýl môže viesť ku značnému absentérstvu a fluktuácii zamestnancov (Manktelow and the Mind Tools Team, 2013). Dědina a Cejthamr (2005) zmieňujú niekoľko faktorov, ktoré je potrebné kombinovať v štýle vedenia tak, aby spoločne pôsobili ako ochrana proti čisto autoritatívnym štýlom. Jedná sa o zvyšujúcu súťaživosť v obchode, zmeny v povahe organizácií, vplyv odborov, zmeny v organizačnom systéme hodnôt, rozsiahlejšie štandardy v oblasti vzdelávania a výcviku, posun vo vede a technike, tlak na väčšiu sociálnu zodpovednosť voči zamestnancom a vládnu legislatívu či vplyv Európskej únie.

Štýl, v ktorom si vedúci pracovník uchováva len vykonanie konečného rozhodnutia a veľkú časť svojich aktivít je schopný delegovať na ostatných pracovníkov, je označovaný ako štýl demokratický. Väčší počet pracovníkov sa podieľa na rozhodovaní, čo na druhej strane však vedie k časovým stratám. Za pozitívum tohto štýlu je považovaný osobný záujem pracovníkov a obojsmerná komunikácia v rámci organizácie (Bělohávek a kol., 2006).

Používanie tohto štýlu vedenia nie je slabosť, ale práve naopak. Jedná sa o znak akejsi rešpektovanej sily. Neočakáva sa od lídra, že vie všetko, preto časť potrebných informácií a znalostí pochádza práve priamo od zamestnancov (Clark, 2014). Na druhej strane použitie tohto štýlu nevedie vždy k efektívnym výsledkom. Ani v prípade, keď je potrebné urobiť rýchle rozhodnutie (Manktelow and the Mind Tools Team, 2013).

Štýl laissez – faire predstavuje tretí štýl v rámci klasickej teórie vedenia. Tento pojem vyjadruje voľný priebeh, kde vedúci pracovník prenecháva rozdeľovanie práce ako aj rozhodnutia na ostatných pracovníkoch. Čo sa týka komunikácie, v tomto prípade prevažuje komunikácia na horizontálnej úrovni. Na jednej strane tento štýl predstavuje voľnosť pre pracovníkov, ktorí si sami môžu rozhodnúť, ako prácu budú vykonávať. Na druhej strane je tu veľký nedostatok v podobe absencie vedúceho pracovníka, v prípade vyskytnutia sa problému (Bělohávek a kol., 2006).

Využívanie tohto štýlu nepredstavuje možnosť obviňovania ostatných pracovníkov v prípade, ak nastane nejaký problém v organizácii. Tento štýl by mal byť využívaný

v situáciách, kedy vedúci pracovník plne dôveruje a verí svojim zvereným pracovníkom (Clark, 2014). Autonómia môže v tomto prípade viesť k vysokej spokojnosti zamestnancov, ale môže pôsobiť aj deštruktívne, ak si členovia tímu nedokážu zorganizovať ich čas dostatočne dobre, alebo ak nemajú potrebné znalosti a schopnosti, aby vykonávali svoje úlohy efektívne. Štýl laissez-faire môže byť prítomný aj v situáciách, kedy líder nemá kontrolu nad prácou zamestnancov a nad zamestnancami samotnými (Manktelow and the Mind Tools Team, 2013).

2.2.3 Ohio State Leadership štúdia

Mnoho výskumov v oblasti efektívneho leadershipu prevádzaných v posledných desaťročiach vychádza stále z výskumných programov, ktoré pôvodne pochádzajú z Ohio State University a University of Michigan (Yukl, 2008). Cieľom Ohio State Leadership štúdií bolo identifikovať kategórie správania lídrov a vytvoriť dotazníky, ktoré by skúmali frekvenciu využívania rôznych druhov správania v praxi. Dotazníky následne boli adresované zamestnancom, aby popísali správanie svojich nadriadených. Po spracovaní informácií z dotazníkov bolo správanie nadriadených pracovníkov rozdelené do dvoch široko poňatých kategórií na základe faktorovej analýzy (Bělohlávek a kol., 2006).

Prvá kategória je označovaná ako uvažovanie. Líder patriaci do tejto kategórie sa zaujíma o ľudí a interpersonálne vzťahy. Upriamuje pozornosť na potreby a pocity zamestnancov, koná priateľsky, a poskytuje im adekvátnu podporu. Je schopný si nájsť čas na vypočutie svojich podriadených, na konzultáciu ich nápadov a pripomienok, a je ochotný akceptovať odporúčania prichádzajúce z rúk jeho podriadených (Yukl, 2008). Táto kategória sa v iných zdrojoch informácií označuje často aj ako úcta. Pojem úcta vo vzťahu ku správaniu vedúceho pracovníka je vysvetľovaný ako vzájomný rešpekt a dôvera, ktorá sa vzťahuje najmä na oblasť záujmov pracovníkov (Bělohlávek a kol., 2006).

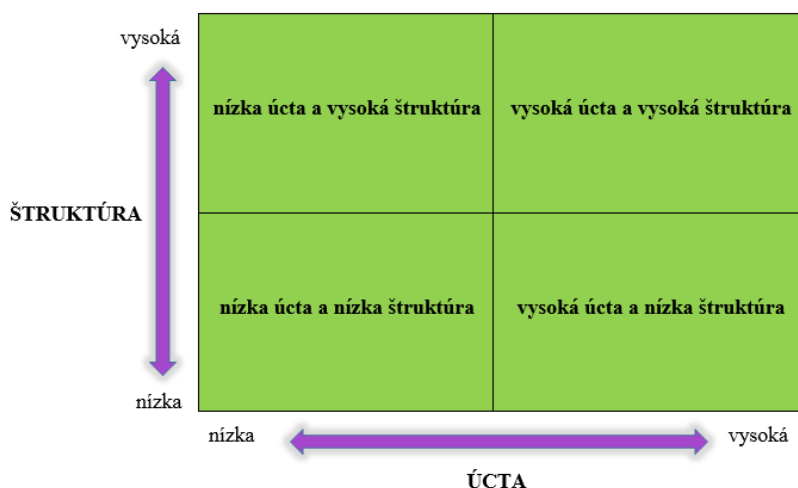
Druhá kategória sa sústreďuje na dokončenie úlohy a je označovaná slovným spojením začínajúca štruktúra. Najdôležitejšiu rolu v tomto prípade zohrávajú ciele spojené s danou úlohou. Líder stanovuje rolu svojich podriadených, ale aj seba samého vždy vo vzťahu k zadanej úlohe. V tomto smere je možné spomenúť definovanie štandardov výkonu, zdôrazňovanie dôležitosti dodržiavania termínov, koordináciu práce ako aj kritizovanie pracovného výkonu, ktorý je hodnotený ako veľmi slabý (Yukl, 2008).

Dimenzia uvažovania či úcty a dimenzia štruktúry nie sú vo vzájomnej relácii. Avšak môžeme z nich odvodiť štyri druhy správania vedúcich pracovníkov voči ostatným

pracovníkom. Jedná sa o štýly vyznačujúce sa nízkou úctou a nízkou štruktúrou, nízkou úctou a vysokou štruktúrou, vysokou úctou a vysokou štruktúrou, a vysokou úctou a nízkou štruktúrou (Bělohlávek a kol., 2006).

Podľa Ohio State štúdie je za najlepší variant vedenia považovaný práve ten, ktorý vykazuje vysokú úctu a zároveň vysokú štruktúru. Dosahovanie čo najvyššej úrovne v oboch typoch správania však nebýva pre veľké množstvo jedincov veľmi jednoduché (Steigauf, 2011). Jednotlivé druhy správania sú zobrazené aj na obrázku 2.2.3 predstavujúcom dvojrozmerný model zmieňovanej teórie.

Obrázok 2.2.3 – Ohio State Leadership



Zdroj dát: Bělohlávek a kol., 2006, str. 143

2.2.4 Michigan Leadership štúdia

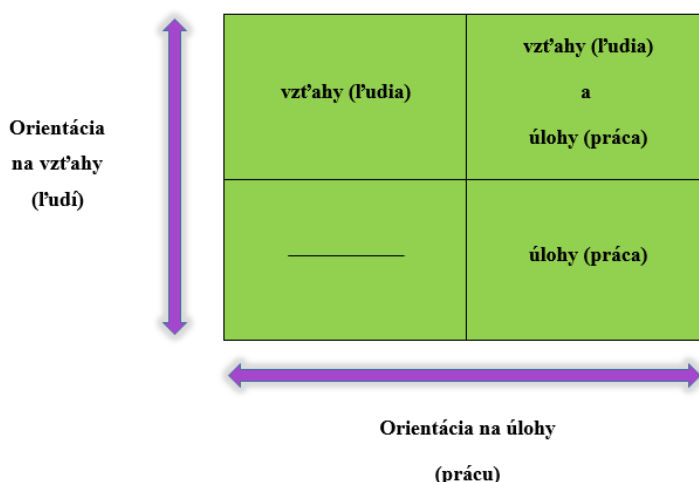
Zhruba v rovnakom čase prebiehali výskumy aj v priestoroch University of Michigan. Rozdiel bol v zameraní výskumov. Tieto výskumy boli orientované na zistenie vzťahu medzi správaním lídra, procesmi v skupine a ukazovateľmi skupinového výkonu. Pôvodný výskum bol zložený z viacerých čiastočných štúdií prevádzaných za pomoci rôznych typov lídrov. Aj v tomto prípade boli na výskum použité dotazníky a interview. Objektívne ukazovatele, ktoré boli použité na skúmanie produktivity skupiny rozdelili manažérov na relatívne efektívnych a relatívne neefektívnych. Výsledkom boli tri druhy vodcovského správania (Yukl, 2008).

Prvou kategóriu je správanie orientované na úlohy (Yukl, 2008) alebo inými slovami na prácu (Bělohlávek a kol., 2006). Predostieraná je myšlienka, že efektívny líder sa nezaobera tými istými úlohami ako jeho podriadení. Efektívny líder sústreďuje svoje úsilie viac na plánovanie a rozvrhovanie práce, koordináciu aktivít, ktoré vykonávajú podriadení a zabezpečuje technickú podporu, zásoby a zariadenie. Pomáha svojim podriadeným pri stanovovaní ich cieľov v rámci práce. Dôležitosť vidí v stanovovaní takých cieľov, ktoré sú vysoké, no zároveň sú aj reálne (Yukl, 2008).

Druhá kategória zahŕňa lídrov, ktorých správanie je orientované na vzťahy (Yukl, 2008) alebo v inom označení na ľudí (Bělohlávek a kol., 2006). Efektívny líder poskytuje svojim podriadeným podporu a je im nápomocný. Takéto správanie sa vyznačuje preukazovaním dôvery, záujmom o problémy a potreby podriadených, pomocou v oblasti rozvoja kariéry, a poskytovaním dostatočných informácií pre podriadených (Yukl, 2008).

V prepojení Michigan štúdie s Ohio štúdiou je možné poznamenať, že orientácia na vzťahy vyplývajúca z michiganských výskumov zodpovedá úcte z Ohio prieskumov a orientácia na úlohy zodpovedá štruktúre. V prípade michiganských výskumov, najlepší typ vedenia ľudí je charakterizovaný vysokými cieľmi ohľadne výkonov, uprednostňovaním skupinových metód riadenia pred individuálnymi metódami, a vo vzťahoch s podriadenými je orientovaný na pracovníkov (Bělohlávek a kol., 2006). Obrázok 2.2.4 predstavuje dvojrozmerný model výsledkov michiganských výskumov.

Obrázok 2.2.4 – Michigan Leadership



Zdroj dát: Bělohlávek a kol., 2006, str. 144; Yukl, 2008, str. 58

V prípade orientácie na úlohy, líder venuje pozornosť napríklad koordinácii aktivít členov skupiny a stanoveniu jasných cieľov pre jednotlivcov aj skupinu, aby tak napomohol splneniu zadanej úlohy. Oproti tomu orientácia na vzťahy sa spája nielen s rozdielnymi záujmami jednotlivých členov skupiny, ale dôležité sú aj ľudské vzťahy v rámci danej skupiny. S ohľadom na túto skutočnosť, líder by mal dbať na predchádzanie konfliktných situáciám v skupine, v prípade už vzniknutého problému na jeho vhodné zvládnutie, ako aj na budovanie a podporovanie tímového ducha (Jost, 2013).

Zo štúdie Josta (2013) navyše vyplýva, že výber štýlu vedenia závisí najmä na osobnosti nasledovníka. Taktiež flexibilita lídra v otázke prispôsobenia jeho správania zmene situácie zohráva dôležitú úlohu. Jost tvrdí, že osoba v pozícii lídra má možnosť výberu štýlu vedenia z celého spektra správania v rámci orientácie či už na ľudí, či na úlohy.

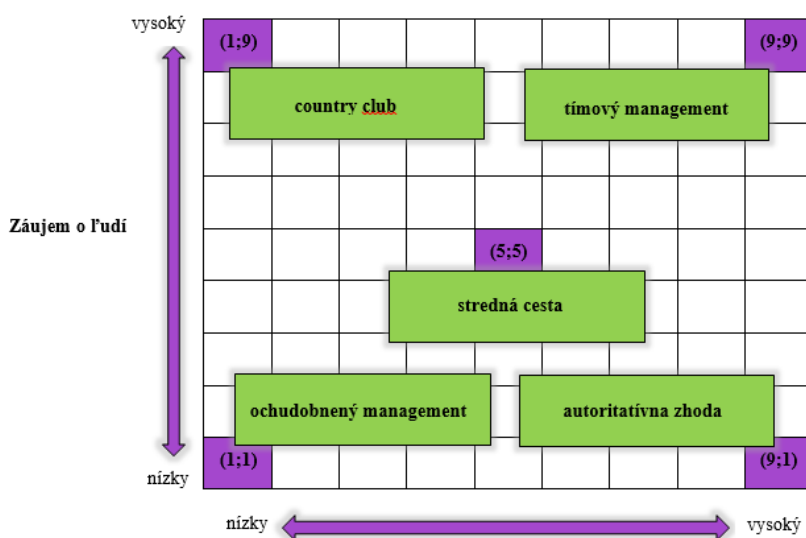
2.2.5 Manažérska mriežka

V 60. rokoch 20. storočia sa prejavila snaha rozšíriť predchádzajúce výskumy venované správaniu orientovanému na úlohy a správaniu orientovanému na vzťahy. Preto bol v roku 1964 predstavený model manažérskej mriežky. Autormi tohto modelu sú Blake a Moutonová, ktorých zámerom bolo opísať manažérov z dvoch hľadísk. Jednak z hľadiska záujmu o ľudí, ako aj z hľadiska ich záujmu o úlohy (Yukl, 2008).

Podľa tohto modelu sa efektívny líder vyznačuje vysokým záujmom o oba aspekty, teda o ľudí aj o úlohy. Preto je často tento prístup označovaný aj ako High – High Leadership (Yukl, 2008). Prístup Blakea a Moutonovej naznačuje, že vodca preferuje jeden vodcovský štýl. Ten je pre neho dominantný. Okrem preferovaného štýlu má však aj záložný štýl vedenia, ktorý uplatňuje v situácii, kedy dominantný nefunguje a situácia si vyžaduje riešenie (Steigauf, 2011).

Aj napriek faktu, že väčšina teoretikov súhlasí s tvrdením, že oba smery záujmu sú dôležité pre efektívneho lídra, rozdiel vidia v spôsobe, akým tieto dva druhy správania vplyvajú na podriadených. Jedna skupina vedcov zastáva názor, že nie je možné, aby líder prejavoval záujem o ľudí súčasne s prejavovaním jeho záujmu o úlohy. Iné zoskupenie teoretikov sa prikláňa k názoru, že obidva smery záujmu pôsobia vo vzájomnej interakcii, podporujú a dopĺňajú sa navzájom (Yukl, 2008).

Obrázok 2.2.5 – Manažérska mriežka



Zdroj dát: Steigauf, 2011, str. 179

Štýlov vedenia vyplývajúcich z manažérskej mriežky je niekoľko. Avšak výsledný štýl, ktorý je označovaný ako oportunizmus, inými slovami prispôsobivosť, naznačuje, že líder používa kombináciu rôznych štýlov vedenia ľudí, vďaka čomu postupuje vo vlastnej kariére. Vodca môže kombinovať nasledovných päť štýlov vedenia, ktoré zobrazuje aj obrázok 2.2.5 uvedený vyššie:

- autoritatívna zhoda (9;1),
- country club (1;9),
- stredná cesta (5;5),
- tímový management (9;9),
- ochudobnený management (1;1) (Steigauf, 2011).

Vodcovia, ktorí spadajú do kategórie autoritatívnej zhody, sú energickí, nároční a kladú dôraz na kontrolu. Prevláda názor, že atmosféra, v ktorej ľudia s nimi spolupracujú, nie je príjemná. Vpred ich ženú výsledky, avšak záujem o ľudí je minimálny. Kategória označovaná ako country club je opakom autoritatívnej zhody. Prejavuje sa veľký záujem o ľudí a potláčaná do úzadia je naopak orientácia na výsledky. Lídri sa usilujú o vytvorenie príjemného pracovného prostredia pre svojich nasledovníkov. Kategória stredná cesta predstavuje priemerný záujem ako o ľudí, tak aj o produkciu. Typickým pojmom v tejto súvislosti je

kompromis, teda nie je tlak na maximalizáciu produkcie ani na uspokojenie potrieb členov skupiny (Steigauf, 2011).

V kategórii tímový management je maximálny dôraz kladený na produkciu aj na medziľudské vzťahy. Lídri predstavujú osoby, ktoré sú v organizácii pre ostatných pracovníkov v prípadoch, kedy potrebujú pomoc, podporu, nasmerovanie a zároveň sa snažia o participáciu všetkých pracovníkov na rozhodnutiach. Skupina vodcov spadajúca pod ochudobnený management sa vyznačuje malým záujmom o ľudí a ich vzťahy, ale vykazuje aj malý záujem smerovaný na produkciu. Ľudia pracujú len do takej miery, aby si udržali svoje zamestnanie (Steigauf, 2011).

2.2.6 Fiedlerov kontingenčný model

Fiedler zastával názor, že efektívnosť vedúceho pracovníka súvisí s dvoma dôležitými aspektami. Na jednej strane sa jedná o štýl vedenia a na strane druhej je reč o stupni kontroly situácie zo strany vedúceho pracovníka. Na základe týchto dvoch premenných je pozornosť venovaná dvom štýlom vedenia (Bělohlávek a kol., 2006).

Prvým štýlom je štýl orientovaný na úlohy (Bělohlávek a kol., 2006). V tomto prípade sa pozornosť sústreďuje na úspešné zvládnutie a dokončenie úlohy. Druhý štýl je označovaný ako štýl orientovaný na vzťahy. Pre tento štýl je typické vyzdvihovanie záujmu o generáciu a udržiavanie dobrých vzťahov v rámci pracovnej skupiny.

Stupeň kontroly situácie udáva rozsah kontroly a vplyvu vedúceho na jeho pracovné okolie (Bělohlávek a kol., 2006). Stupeň kontroly ďalej poukazuje na tri dimenzie. Jedná sa o vzťahy medzi členmi skupiny a príslušným vedúcim pracovníkom. Táto dimenzia sa viaže na rozsah podpory a dôvery, ktorú má vedúci u členov svojej skupiny. Ako druhá dimenzia je uvádzaná štruktúra úlohy. Štruktúra úlohy popisuje stupeň, podľa ktorého je záväzne daný postup plnenia zadanej úlohy. Tretiu dimenziu predstavuje pozičná moc, ktorá poukazuje na rozsah formálnej moci vedúceho pracovníka v otázkach odmeňovania a trestania ostatných pracovníkov.

Vedúci pracovníci orientovaní na úlohy vykazujú lepší výkon v situáciách, ktoré sa vyznačujú nízkou alebo vysokou úrovňou kontroly, inými slovami sú výkonnejší v extrémnych situáciách (Bělohlávek a kol., 2006). Na druhej strane, vedúci orientovaní na vzťahy podávajú lepší výkon v miernejších situáciách, teda v tých spájaných so strednou úrovňou kontroly. Obrázok 2.2.6 ukazuje Fiedlerov kontingenčný model detailnejšie.

Obrázok 2.2.6 – Fiedlerov kontingenčný model

Stupeň kontroly	Vzťahy s členmi	Štruktúra úlohy	Pozičná moc	Efektívna orientácia
vysoký	dobré	jasná	silná	orientácia na úlohy
			slabá	
		nejasná	silná	
stredný			nejasná	
	jasná	silná		
		slabá		
	zlé		nejasná	silná
slabá				

Zdroj dát: Bělohlávek a kol., 2006, str. 146

2.2.7 Rozhodovací model Vrooma a Yettona

Vroom a Yetton dospeli k záveru, že podstata vedenia ľudí tkvie v správnom rozhodovaní (Bělohlávek a kol., 2006). Efektívnosť rozhodnutia závisí na dvoch premenných. Jednou premennou je kvalita rozhodnutia a druhou dôležitou záležitosťou je prijateľnosť daného rozhodnutia ostatnými ľuďmi, ktorých sa implementácia konkrétneho rozhodnutia týka. Je treba však podotknúť, že rozhodnutie, ktoré sa v istej situácii javí ako správne a efektívne, nemusí mať rovnaký dopad a účinok v situácii inej (Yukl, 2008).

Prístup Vrooma a Yettona sa vyznačuje identifikovaním piatich procedúr rozhodovania, ktoré zároveň predstavujú päť štýlov vedenia ľudí. Dve zo spomenutých piatich procedúr predstavujú autokratické rozhodnutia. Prvý variant sa opiera o informácie, ktoré sú v danom čase dostupné a na ich základe sa problém rieši. Druhý variant z kategórie autokratických naznačuje, že líder získava potrebné informácie od svojich nasledovníkov, ale rozhodnutie vykoná on sám. Je len na rozhodnutí lídra, či informuje nasledovníkov o probléme a príčine potreby informácií, ktoré od nich vyžaduje. Nasledovníci pre lídra predstavujú len zdroj nevyhnutných informácií. Ich názory pri hľadaní riešenia problému sú nepodstatné (Yukl, 2008).

Ďalšie dva varianty sa označujú ako konzultatívne. V poradí tretí variant popisuje prístup, v ktorom líder so zainteresovanými nasledovníkmi konzultuje vzniknutý problém. Toto však rieši s každou osobou samostatne, nekomunikuje sa skupinovo. Navrhnuté možné riešenia vzniknutej situácie líder zhromaždí a vyriešne finálne rozhodnutie, ktoré môže, ale nemusí zohľadňovať vplyv nasledovníkov. Štvrtý variant sa odlišuje tým, že sa pracuje skupinovo. Problém je predstretý ostatným pracovníkom a návrhy sú produkované skupinovú formou. Rozhodnutie však stále ostáva na osobe lídra, na ktorého vôli je, či vo svojom finálnom rozhodnutí odzrkadlí názory ostatných alebo nie (Yukl, 2008).

Posledná procedúra predstavuje skupinové rozhodnutie učené lídrom v spolupráci s ostatnými pracovníkmi. Líder sa nijakým spôsobom nesnaží preferovať svoje návrhy riešenia problému, naopak spolupracuje s ostatnými na generácii možných riešení. Konečné rozhodnutie je dané konsenzom skupiny, čo inými slovami znamená, že zvolené rozhodnutie musí mať podporu celej skupiny (Yukl, 2008).

Každá situácia sa najprv hodnotí prostredníctvom siedmich otázok. Na základe odpovedí na jednotlivé otázky sa prostredníctvom rozhodovacieho stromu nájde správny štýl. V určitých situáciách je dokonca prípustné využiť niekoľko rozdielnych rozhodnutí, ktoré prislúchajú rôznym štýlom vedenia (Bělohlávek a kol., 2006).

Pôvodný model od Vrooma a Yettona bol neskôr zrevidovaný Vroomom a Jagom s cieľom odstrániť niektoré nedokonalosti predchádzajúcej verzie modelu. Jednou z takýchto slabých stránok pôvodného modelu bolo nedostatočné určenie správneho štýlu. Preto sú v zrevidovanom modeli zahrnuté funkcie, ktoré napomáhajú vedúcemu pracovníkovi určiť priority a následne zvoliť vhodný štýl (Yukl, 2008).

Ďalším zásadným nedostatkom pôvodného modelu bola absencia významu času, množstva informácií od pracovníkov a geografického rozptýlenia (Yukl, 2008). Pokiaľ by sa napríklad jednalo o situáciu, ktorá sa vyznačuje časovou tiesňou pre rozhodnutie, líder by sa mohol prikláňať viac k autokratickým štýlom. Na druhej strane ak by líder disponoval sklonom k rozvoju pracovníkov a nekládol by značný dôraz na úsporu času, stotožňoval by sa s participatívnym štýlom. V novom modeli je k dispozícii viacero možností zvolenia priorít, na základe ktorých je generovaných viacero verzií modelu (Bělohlávek a kol., 2006).

Poslednou nedokonalosťou pôvodného rozhodovacieho modelu Vrooma a Yettona bol príliš úzky výber odpovedí na otázky. Odpoveď na otázku si vyžadovala podobu jednoznačného áno alebo nie, čo nebolo v každej situácii postačujúce. Prepracovaný model je doplnený o ďalšie

možnosti odpovedí. Celkovo je k dispozícii päť rôznych možností: áno (kritická dôležitosť), pravdepodobne áno (veľká dôležitosť), možno (priemerná dôležitosť), pravdepodobne nie (malá dôležitosť), nie (bez dôležitosti) (Dědina a Cejthamr, 2005; Yukl, 2008).

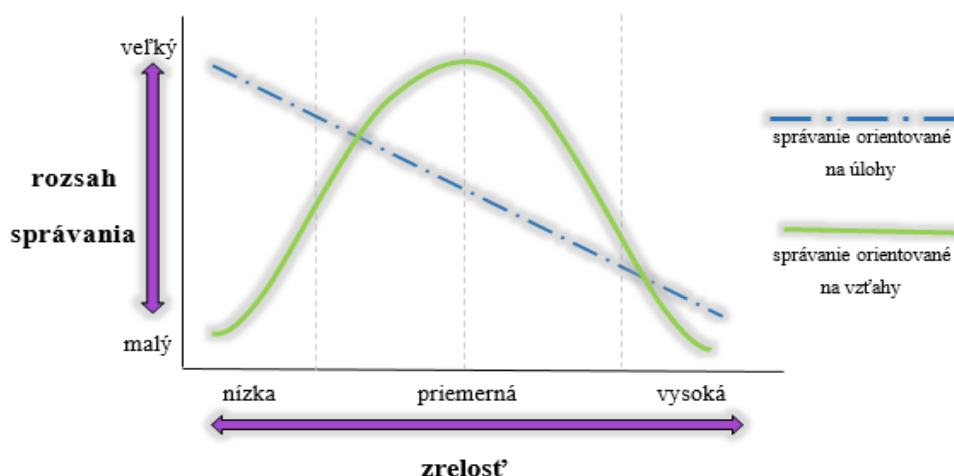
2.2.8 Situačné vedenie podľa Herseyho a Blancharda

Situačný prístup vidí podstatu určenia lídra podľa danej situácie. To znamená, že lídrom je človek, ktorý v danej situácii je schopný byť lídrom. Zároveň je potrebné podotknúť, že ten istý človek môže byť lídrom v jednej situácii, zatiaľ čo poverením vedenia ľudí v inej situácii tá istá osoba nemusí ako líder uspieť. Táto skutočnosť naznačuje potrebu širokej škály vlastností, ktoré by líder mal mať. To všetko z dôvodu rozdielnosti situácií vyskytujúcich sa v živote (Adair a Reed, 2009).

Situačný prístup pracuje s dvoma základnými predpokladmi. Prvý sa opiera o myšlienku, že ak sa mení situácia, je nevyhnutné, aby sa zmenilo aj vedenie. Táto myšlienka naznačuje, že vodca je schopný zmeniť štýl vedenia v závislosti od charakteru danej situácie. Druhý predpoklad poukazuje na existenciu direktívnej a podpornej zložky, ako základu leadershipu, pričom sa dbá na ich vyváženosť (Steigauf, 2011).

Hersey a Blanchard sa zameriavali na premennú označovanú ako zrelosť, ktorá bola dôležitá pri výbere správneho štýlu vedenia pre vedúceho pracovníka. Teória predpokladá, že úroveň zrelosti pracovníka určuje správnu kombináciu dvoch typov správania jeho vedúceho. Jedná sa o kombináciu správania orientovaného na úlohy a správania zameraného na vzťahy. Pracovník, ktorému prislúcha vysoká zrelosť má schopnosť a sebadôveru zvládnuť zadanú úlohu, zatiaľ čo pracovník s nízkou zrelosťou tieto dva dôležité aspekty nemôže ponúknuť (Yukl, 2008). Obrázok 2.2.8.1 znázorňuje kombinácie dvoch typov správania vedúceho pracovníka v závislosti na zrelosti nasledovníka.

Obrázok 2.2.8.1 – Typy správania vedúceho v závislosti na zrelosti nasledovníka



Zdroj dát: Yukl, 2008, str. 234

Z obrázku 2.2.8.1 jasne vyplýva, že v prípade pracovníka s nízkou zrelosťou by mal líder používať správanie orientované na úlohy. Mal by si potrpieť na správne a jasné vymedzenie rolí, štandardov, a zároveň dbať o monitorovanie progresu pri dosahovaní stanovených cieľov. Následne u pracovníkov s priemernou zrelosťou môže líder znížiť dôraz na správanie zamerané na úlohy. Tu môže do popredia presúvať správanie orientované na vzťahy. Toto správanie súvisí s podpornými aktivitami, konzultáciami a prejavovaním záujmu a pozornosti vedúceho voči nasledovníkom. Tretí prípad naznačuje, že pracovníci s vysokou zrelosťou nevyžadujú veľký rozsah ani jedného zo správania vedúceho, pretože sú schopní vykonávať úlohy bez určenia potrebného smeru a neustáleho monitorovania, ako aj bez značnej podpory zo strany vedúceho (Yukl, 2008).

Významnou premennou v modeli situačného vedenia je povaha podriadeného personálu. V prípade modelu od Herseyho a Blancharda je táto premenná vyjadrená ochotou ľudí, na ktorú by mal vedúci svojím správaním vplývať. Ochota predstavuje pripravenosť jedinca splniť určitú úlohu, teda poukazuje na rozsah, v akom sú ľudia ochotní a schopní dokončiť úlohu. Model rozlišuje štyri úrovne ochoty podriadených (O):

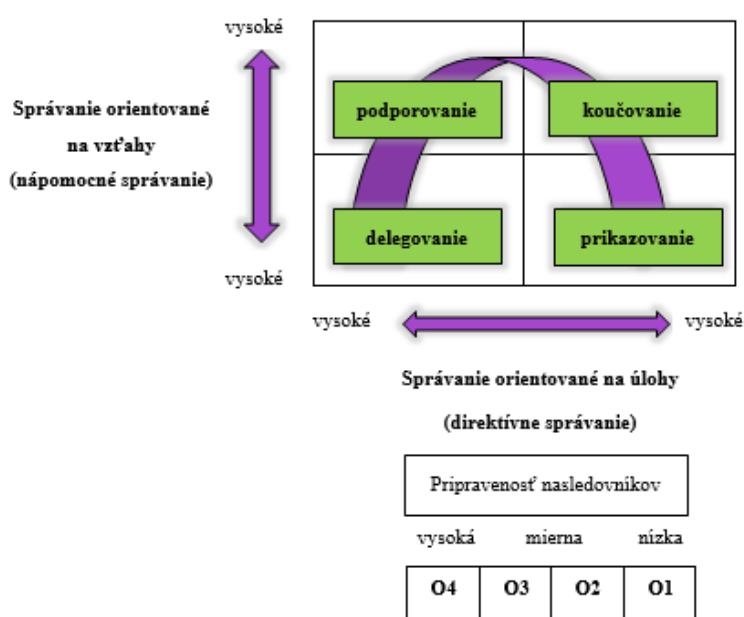
- O1 – nízka ochota,
- O2 – nízka až stredná ochota,
- O3 – stredná až vysoká ochota,
- O4 – vysoká ochota (Dědina a Cejthamr, 2005).

Nízka ochota je typická pre ľudí, ktorí sú neschopní a neistí, alebo neschopní a zároveň neochotní. Takýmto ľuďom navyše chýba motivácia a angažovanosť. Druhá úroveň naznačuje ochotu nízku až strednú a viaže sa k podriadeným, ktorí sú neschopní, ale spoľahliví. Taktiež sa môže týkať ľudí, ktorí sú neschopní, ale na druhej strane ochotní. Napriek tomu, že prejavujú ochotu a sú motivovaní, majú tú nevýhodu, že nedisponujú potrebnými schopnosťami (Dědina a Cejthamr, 2005).

Tretia skupina predstavuje ľudí, ktorí sa vyznačujú schopnosťou a neistotou, alebo schopnosťou a neochotou. To znamená, že podriadení majú schopnosti potrebné pre výkon, ale nie sú ochotní ich použiť. Posledná úroveň je úroveň vysokej ochoty podriadených. Títo podriadení sú schopní aj ochotní. Prejavujú záujem o výkon a majú požadované schopnosti. Môže sa taktiež jednať aj o ľudí, ktorí sú schopní a spoľahliví (Dědina a Cejthamr, 2005).

Kombinácia správania orientovaného na úlohy a správania orientovaného na vzťahy vykresľuje štyri štýly vedenia ľudí. Konkrétne vzniká štýl oznamovací (prikazovanie), predávajúci (koučovanie), participatívny (podporovanie) a delegovací (delegovanie), pričom každý štýl odpovedá určitej úrovni ochoty podriadených, ako ukazuje obrázok 2.2.8.2 (Dědina a Cejthamr, 2005; Bělohlávek a kol., 2006).

Obrázok 2.2.8.2 – Situačný model vedenia a štýly vedenia



Zdroj dát: Dědina a Cejthamr, 2005, str. 118; Bělohlávek a kol., 2006, str. 148

Pri oznamovacom štýle sa zameriava do veľkej miery pozornosť na vedenie, teda na správanie orientované na úlohy. Ako vyplýva z obrázku 2.2.8.2 tomuto štýlu prislúcha nízka ochota ľudí. Štýl vedenia ľudí, ktorý kladie dôraz na oba typy správania je označovaný ako predávajúci. Najvhodnejšie použitie predávajúceho štýlu je v prípade nízkej až strednej ochoty podriadených. Pre participatívny štýl je charakteristická obojstranná komunikácia, nízka úroveň správania orientovaného na úlohy a značná dôležitosť vzťahového správania. Nízka úroveň správania orientovaného na vzťahy aj na úlohy je príznačná pre delegovací štýl vedenia ľudí, ktorý si vyžaduje vysokú ochotu podriadených (Dědina a Cejthamr, 2005).

Vedenie orientované na ľudí, inými slovami na vzťahy, sa silno viaže k podpore vychádzajúcej z komunikácie. Naopak, rozsah agresívnosti a dôraznosti, ktorý môže vyplývať zo štýlu komunikácie vedúceho pracovníka voči podriadeným, je v tomto prípade potláčaný. Na druhej strane pri zohľadňovaní leadershipu orientovaného na úlohy do popredia vystupuje precíznosť a sebaistota. Avšak na rozdiel od vedenia smerovaného na ľudí, tu sa objavuje v komunikácii už aj verbálna agresivita. Za vysvetlenie tohto rozdielu môže byť považovaný fakt, že orientácia na úlohy si vyžaduje väčší dôraz na obsah, s ktorým súvisia napríklad plány, pravidlá a nastavené ciele, než dôraz na priateľskosť, dôveru a inšpiráciu (de Vries a kol., 2010).

Teória situačného vedenia Herseyho a Blancharda sa stretla s uznaním aj kritikou. Pozitívny dopad sa opiera o dôraz na možnosť flexibilného správania lídra, kde je dôležité pristupovať k jednotlivým pracovníkom individuálne na základe ich rozdielnej úrovne zrelosti. Navyše, vyzdvihovaný do popredia je aj názor, že by malo byť uprednostňované rozvíjanie zrelosti pracovníkov pred označovaním pracovníkom ako problémoví pracovníci len na základe ich nedostatočných znalostí či motivácie. Napriek tomu, že koncept získal podporu, objavila sa aj kritika sústredujúca sa napríklad na nejasné definovanie štýlov vedenia a procesu, ktorým vedúci ovplyvňuje výkon svojich nasledovníkov a samozrejme aj nedostatočné vysvetlenie určenia úrovne zrelosti pracovníkov (Yukl, 2008).

2.2.9 Vedenie „cesta-ciel“ od Housa

Teória vedenia ľudí pod názvom „cesta-ciel“ slúži na určenie štýlu vedenia, ktorý je vhodný pre danú situáciu tým, že maximalizuje výkon aj pracovnú spokojnosť. V tomto smere je líder zodpovedný za motiváciu pracovníkov, ktorá povedie k naplneniu osobných aj organizačných cieľov (Lussier and Achua, 2012).

Teória „cesta-ciel“ vysvetľuje, aký vplyv má správanie lídra na spokojnosť a výkon jeho nasledovníkov (Yukl, 2008). Model sa zakladá na myšlienke, že motivácia jednotlivca závisí od očakávaní, že väčšie úsilie vedúce k lepšiemu výkonu bude úspešné, a aj od očakávania toho, že lepší výkon bude viesť k pozitívnym odmenám a zároveň dôjde k odstráneniu negatívnych výsledkov (Dědina a Cejthamr, 2005). Táto teória je radená medzi teórie označované pojmom teórie očakávaní. Avšak efekt správania lídra na spokojnosť nasledovníkov nemusí zodpovedať do rovnakej miery vplyvu správania na ich výkon. Líder dokáže byť flexibilný, čo sa jeho správania týka, a to v závislosti od charakteristiky vzniknutej situácie (Yukl, 2008).

Pôvodná verzia teórie rozlišovala len dva typy správania lídra. Jednalo sa o správanie podporujúce a správanie direktívne. Podporujúci štýl vedenia lídra sa opiera o vytváranie priaznivých priateľských pracovných podmienok, zvažovanie potrieb pracovníkov a poukazovanie na záujem o ich blaho. Direktívny štýl vedenia sa zameriava na oboznámenie pracovníkov s ich povinnosťami a úlohami, ktoré majú splniť. Kladie dôraz na dodržiavanie pravidiel a návodov. Dôležitú rolu zohráva plánovanie a koordinácia práce (Yukl, 2008).

Neskôr bola teória Housom a Mitchellom rozšírená o ďalšie dva štýly vedenia. Prvým dodatočným štýlom je štýl participatívny. Pre tento štýl sú charakteristické konzultácie problémov s podriadenými, ako aj zohľadňovanie ich názorov a odporúčaní pri generácii možných riešení. Druhým pridaným štýlom je štýl vedenia ľudí orientovaný na cieľ. Pozornosť sa sústreďuje na stanovovanie cieľov, preukazovanie schopnosti pracovníkov dosahovať vysoké štandardy a excelentný výkon (Yukl, 2008).

Vplyv správania lídra na pracovníkov závisí samozrejme na charakteristike úlohy a charakteristike nasledovníkov. Pokiaľ je úloha spájaná so stresom, nezáživnosťou, nebezpečenstvom, podporujúci štýl vedenia môže pomôcť u pracovníkov nadobudnúť úsilie a spokojnosť, prostredníctvom zvýšenia ich sebadôvery a elimináciou nepríjemných aspektov práce. Direktívny štýl je vhodné použiť v situácii, kedy pracovníci nedisponujú dostatočnými skúsenosťami, a úloha je neštruktúrovaná a definovaná bez jasných pravidiel (Yukl, 2008).

Diskutovaný prístup k vedeniu ľudí má však určité limitácie. Najväčšou slabosťou teórie je spoliehanie sa na teóriu očakávania pri vysvetľovaní vplyvu správania lídra. V tomto prípade je vplyv jeho správania limitovaný len na zmenu vnímania u nasledovníkov, čo sa týka rozdielnych výsledkov aktivít. Inou nedokonalosťou teórie „cesta-úloha“ je široké definovanie jednotlivých štýlov vedenia ľudí a ich prepojenia napríklad s motiváciou

pracovníkov. Je vhodné taktiež spomenúť, že štýly vedenia sú vysvetľované oddelene a nie je uvažované o možnosti ich kombinácie či interakcie (Yukl, 2008).

2.2.10 Transformačné vedenie

Pre transformačné vedenie je u vodcu veľmi vysoko cenená výnimočná schopnosť ovplyvňovať a podnecovať ostatných pracovníkov k dosahovaniu výkonu, ktorý je nad rámec ich vlastných očakávaní alebo dokonca nad rámec očakávaní samotného vodcu. To sa deje z viacerých dôvodov. Po prvé sa dôvod môže viazať na vyzdvihovanie dôležitosti finálneho výsledku v povedomí jednotlivcov. Môže sa však jednať aj o dostatočné povzbudzovanie a podporu smerovanú na záujmy ľudí v skupine a organizácii. Za dôvod prekonávania očakávaní a dosahovania úspechu je často považovaný aj dôraz a záujem o potreby, ktoré sú umiestnené na vyšších úrovniach (Steigauf, 2011).

Transformačný líder splnomocňuje svojich nasledovníkov, sám im preukazuje viac oddanosti a orientuje sa predovšetkým na ich motiváciu (Armstrong, 2009). Líder, ktorý uplatňuje transformačný štýl vedenia dokáže motivovať pracovníkov vďaka schopnosti vyvolať u nich emócie, ktoré ich poháňajú vpred. Tento štýl sa vyznačuje proaktívnym prístupom. Typickými črtami lídrov zaradených do kategórie transformačných vodcov sú manažérske a rétorické schopnosti, a predstavivosť. Transformačný prístup sa orientuje na misiu a stratégie, teda na dlhodobé ciele a hodnoty (Steigauf, 2011).

2.2.11 Transakčné vedenie

Transakčné vedenie je založené na domnienke, že u ľudí je možno vyvolať motiváciu prostredníctvom odmeny a trestu. Pri zohľadňovaní tohto prístupu vodca deleguje prácu na svojich podriadených a tí sa automaticky stávajú zodpovednými za pridelené úlohy. Pridelovanie práce pracovníkom sa však deje bez ohľadu na to, či majú alebo nemajú potrebné prostriedky a schopnosti na jej vykonávanie (Steigauf, 2011).

Transakčný líder sa vyznačuje schopnosťou identifikovať očakávania jeho nasledovníkov a reagovať na tieto očakávania prostredníctvom úzkeho vzťahu medzi úsilím a odmenou (Armstrong, 2009). Líder tohto typu využíva moc na hodnotenie, koordinovanie a tréning svojich nasledovníkov v prípade potreby zlepšenia výkonu. Okrem toho mu moc slúži aj na odmeňovanie efektívnosti pokiaľ došlo k dosiahnutiu požadovaných výsledkov.

Vodcovia uplatňujúci transakčný štýl preferujú reaktívny prístup a zaoberajú sa problémami, ktoré pôsobia v súčasnosti. Typické pre nich je pripisovanie dôležitosti moci, pozícii, záujmom a výhodám. Transakčný štýl vedenia predstavuje štýl s orientáciou na krátkodobé údaje (Steigauf, 2011).

2.3 Posudzovanie štýlu vedenia

Posudzovanie či hodnotenie vo všeobecnosti má význam pre hodnoteného pracovníka, jeho nadriadeného, ale aj pre podnik ako celok. Hodnotenie zamestnancov má vplyv na zvýšenie individuálnej výkonnosti, rozvoj potenciálu jednotlivca, plánovanie zastupovania personálneho obsadenia a zlepšenie komunikácie medzi vedúcim pracovníkom a jeho pracovníkmi (Bělohlávek, 2000).

Zhodnotenie štýlu vedenia umožňuje vodcovi motivovať sám seba k lepším výkonom, rozvíjať svoje silné stránky a pracovať na odstraňovaní tých slabých. Nie je možné opomenúť, že hodnotený pracovník si prostredníctvom hodnotenia odnáša ocenenie vlastnej práce, pohľady a názory iných ľudí na svoju prácu, a možnosť poukázania na svoje potreby, ciele a nároky. S ohľadom na hodnotenie pracovníka je možné rozlišovať hodnotenie pri dosiahnutí výsledkov, finančné hodnotenie, hodnotenie pri každodennom styku, systematické hodnotenie a hodnotenie formou 360° (Bělohlávek, 2000).

Istá štúdia ukázala, že čím vyššie skóre líder v hodnotení jeho práce získa, teda inými slovami povedané, čím je líder hodnotený pozitívnejšie, tým zamestnanci vykazujú väčšiu ochotu vykonávať zverené úlohy. Zamestnanci pracujúci s lídrom, ktorý získal vysoké hodnotenie, pociťujú väčšiu spokojnosť, menej stresu a prejavujú záujem zotrvať v organizácii. Je možné konštatovať, že skóre lídra nijako nesúvisí so schopnosťami zamestnancov. Medzi týmito aspektami neexistuje vzťah, nakoľko schopnosti pracovníka sa pravdepodobne viažu na jeho úroveň vzdelania, predošlé pracovné skúsenosti, množstvo znalostí a tréning (Chen and Silverthorne, 2005).

Často sa stáva, že úspech činnosti či udalosti je pripisovaný výhradne lídrovi. Avšak značný podiel na úspechu majú aj jeho nasledovníci, ktorí prispievajú k efektívnosti skupiny rôznymi spôsobmi. Môže sa jednať napríklad o udržiavanie pracovných vzťahov kooperácie, predostieranie konštruktívnych námietok či podporovanie rozvoja leadershipu. Niekoľko výskumných štúdií sa venovalo práve vnímaniu lídra jeho nasledovníkmi. Jedným zo zameraní výskumu bol vzťah percepcie lídra a sociálnej identity u následníkov (Yukl, 2008).

Chaleff (1995, cit. v Yukl, 2008) zistil, že rola nasledovníka je mnohokrát definovaná v medziach slabosti, pasivity a prispôsobenia sa. Navyše dospel k záveru, že dospelí ľudia sa stotožňujú s negativizmom a sú vo svojich rolách pasívni. To preto, že svojich vedúcich vidia ako ľudí mocných, starších, skúsenejších a s vyšším statusom. Preto by bolo vhodné nahradiť toto negatívne vnímanie pozitívnym, a lídri boli naopak vnímaní ako zodpovední, proaktívni a odvážni. Pokiaľ si nasledovníci uvedomia, že všetci lídri majú okrem silných stránok aj určité slabosti, je možné, že ich efektivita stúpne.

Schyns a Schilling (2011) svoju štúdiu opierali o teóriu implicitného vedenia a zisťovali, do akej miery sa obraz lídra stotožňuje s predstavou efektívneho lídra. Vo svojej práci sa zaoberali skúmaním, ktoré efektívne a neefektívne charakteristiky sú vo všeobecnosti lídrom pripisované. Svoj výskum orientovali na teóriu implicitného leadershipu, ktorý sa vyznačuje vnímaním skutočného aktuálneho lídra a jeho ohodnotením. Výsledky ukázali, že za veľmi dôležité aspekty práce lídra je považovaná charizma, rozhodnosť, sila, horlivosť, tyrania, verbálne schopnosti, porozumenie, citlivosť a inteligencia.

Výskum Schynsa a Schillinga (2011) je možné zhrnúť nasledovne. Ľudia, ktorí sa držia predstavy neefektívneho lídra, vidia súčasného lídra v negatívnom smere vo väčšej miere, a aj by ho hodnotili negatívnejšie. Navyše, nie je možné opomenúť fakt, že je oveľa náročnejšie ovplyvniť nasledovníkov, ktorí sa držia neefektívnych implicitných teórií vedenia ľudí.

2.3.1 Kvalitatívne a kvantitatívne metódy

Pokiaľ sa jedná o leadership, značne prevládajú výskumy a bádanie zamerané na správanie lídrov nad tými, zaoberajúcimi sa ostatnými aspektami vedenia ľudí. Vo väčšine výskumov sú k tomu využívané dotazníky adresované podriadeným alebo kolegom, aby spätne ohodnotili správanie či štýl vedenia vedúceho pracovníka. Hoci je forma dotazníkov, ako kvantitatívna metóda, obľúbená a často využívaná, jej používanie naráža na vlnu kritiky. Kritika sa spája najmä s neurčitosťou, čo je dotazníkom v podstate skúmané a merané. Iní kritici vidia dotazníkové šetrenie ako nevyhovujúce, pretože nie je podľa nich možné touto formou skúmať leadership ako dynamický, zdieľaný proces zakotvený v komplexných sociálnych systémoch (Yukl, 2008).

Existuje však aj iný prístup, a to konkrétne prístup kvalitatívny. Tento prístup zahŕňa rôzne druhy prípadových štúdií, interview, pozorovanie, vedenie denníkov, podnikové záznamy alebo dotazníky s otvorenými otázkami. Hoci majú kvalitatívne metódy značné výhody, opäť

sú prítomné aj limitácie. V tomto prípade sa jedná predovšetkým o vyhodnotenie získaných dát a ich následnú interpretáciu, ktorá môže byť niekedy veľmi subjektívna. Keďže obe formy majú svoje výhody aj nevýhody, je vhodné pre výskum a štúdie používať ich vzájomnú kombináciu (Greener, 2008; Yukl, 2008).

Pri prevádzaní výskumu v oblasti týkajúcej sa leadershipu sa využíva individuálna, dyadická (dvojčlenná) alebo skupinová analýza. Analýza na individuálnom leveli zvyčajne zahŕňa koreláciu medzi veličinami, ktoré sú merané v rámci jednotlivcov. Môže sa napríklad jednať o koreláciu medzi hodnotením správania lídra zo strany jeho pracovníkov a ich hodnotením záväzku k úlohe. Ak by išlo o dvojčlennú analýzu, analýza by obsahovala dáta od oboch strán, teda od lídra aj od jeho podriadených. To je prípad korelácie hodnotenia správania lídra jeho nasledovníkmi s hodnotením výkonu nasledovníkov zo strany lídra. Tretí typ analýzy je skupinová analýza a viaže sa napríklad na spriemerované hodnotenie správania vedúceho niekoľkými jeho podriadenými. Tento priemer je následne korelovaný s inou veličinou (Yukl, 2008).

2.3.2 360° hodnotenie

Hodnotenie typu 360° zahŕňa nielen názory nadriadeného, ale zameriava sa aj na názory kolegov nachádzajúcich sa na rovnakej pracovnej úrovni a vybraných podriadených pracovníkov. Podstata tohto spôsobu hodnotenia je v poskytnutí spätnej väzby pre hodnoteného pracovníka (Bělohlávek, 2000). Výhodou tohto prístupu je získanie širšieho pohľadu na to, ako je osoba vnímaná ostatnými ľuďmi. Napomáha taktiež ku zvýšeniu povedomia o schopnostiach a zároveň o potrebe ďalšieho rozvoja. Na druhej strane sa môžu vyskytnúť aj problémy súvisiace napríklad s neúprimnou spätnou väzbou od ľudí, spoľahnutím sa na techniku a technológiu alebo absenciou následných potrebných nápravných krokov (Armstrong, 2007).

Nielen v prípade 360° hodnotenia sa hodnotiť môžu objektívne kritéria, ako je napríklad počet vyrobených výrobkov, množstvo zapríčinených nehôd, počet získaných zákaziek alebo hospodárske výsledky riadenej jednotky. Okrem objektívnych kritérií hodnoteniu podlieha aj plnenie zverených úloh. V tomto smere ide predovšetkým o úlohy, ktoré vyplývajú z predchádzajúceho hodnotenia. Nie je to však pravidlo a môže ísť aj o iné typy úloh. Tretím prípadom sú osobné kvality človeka, ktoré predstavujú skupinu subjektívnych kritérií. Subjektívne kritéria sú používané pri akejkoľvek aktivite. Príkladom osobných kvalít

je odbornosť, komunikácia, pracovné nasadenie, vedenie a motivovanie pracovníkov (Bělohávek, 2000).

2.3.3 Psychometrické testy

Črty ako osobnosť, inteligencia, postoj či viera predstavujú dôležité charakteristiky pre účely skúmania a merania nielen pre potreby a záležitosti týkajúce sa leadershipu. Jedným zo spôsobov ako priblížiť tieto charakteristiky je použitie psychometrických testov. Psychometrické testy zahŕňajú osobnostné profily, testy príčin, dotazníky motivácie a posúdenie schopností, takže je možné ich aplikovať aj na posúdenie štýlu vedenia ľudí. Vďaka týmto testom je možné merať a posudzovať záujmy, osobnosť a talent lídrov. Na rozdiel od pozorovania alebo priameho konfrontovania osoby, použitie takéhoto typu testov prináša do väčšej miery objektívne a nestranné úsudky. Ďalšou výhodou je úspora času, jednoduchosť administratívnej stránky a taktiež hodnotenia. Často sa tento druh testov využíva aj pri procese výberu zamestnancov, individuálnom rozvoji a tréningu, team buildingu a kariérnom rozvoji (the Mind Tools Team, 2015).

2.3.4 Štýl vedenia vzhľadom na motiváciu zamestnancov

Štýl vedenia ľudí uplatňovaný určitým lídrom je možné zhodnotiť aj vo vzťahu k rôznym aspektom. Takýmto aspektom môže byť napríklad produktivita, spokojnosť či motivácia zamestnancov. Medzi vedením a motiváciou existuje úzky vzťah. Definícia motivácie uvádza, že sa jedná o akýsi vnútorný proces, ktorý má vplyv na to, že v určitej situácii ľudia jednajú tak, aby ich jednanie viedlo k dosiahnutiu stanoveného cieľa. V prípade leadershipu sa účinné motivovanie prejavuje záujmom o ľudí a rešpektom voči ich osobnosti. Predpokladom najúčinnnejšieho spôsobu motivovania je často označovaný osobný príklad. To znamená, že práve činy sú rozhodným faktorom výkonu (Sadler, 2003; Tureckiová, 2007).

2.4 Efektívne vedenie

Podľa Adaira (1973, cit. v Armstrong, 2009) by mal líder, označovaný za dobrého a efektívneho, disponovať nasledujúcimi kvalitami:

- entuziazmom,
- sebadôverou,

- integritou,
- húževnatosťou,
- srdečnosťou
- skromnosťou a pokorou.

Na doplnenie Yukl (2010) ako špecifické črty lídra súvisiace s efektívnym vedením uvádza nasledovné:

- vysoký level energickosti a tolerancie stresu,
- sebavedomie,
- orientáciu na kontrolu vychádzajúca z vedomia lídra samého,
- emocionálnu zrelosť,
- osobnú integritu,
- socializovanú silu motivácie,
- stredne silnú orientáciu na dosahovanie výsledkov,
- nízku potrebu pričlenenia.

Efektívny líder dokáže určiť priority, dokáže pochopiť význam dopytu a obmedzení, a na ich základe prispôbi svoje správanie. Navyše sa orientuje na preskúmanie príležitostí, rozširovanie svojich možností a vytváranie dojmu formovaného ostatnými na základe jeho kompetencií a odborných znalostí (Yukl, 2008).

Pri diskusii o efektívnom vedení je vhodné spomenúť, že efektívny líder dokáže identifikovať problémy, zhodnotiť, či sú dôležité a riešiteľné, a preberá zodpovednosť za činy vedúce k vyriešeniu týchto problémov systematickým spôsobom v určitom časovom úseku. Okrem riešenia problémov, efektívny líder plánuje aktivity takým spôsobom, aby lepšie využíval pracovníkov, zdroje, informácie a zariadenie. Stanovuje zdrojové požiadavky a koordinuje činnosti. Podporuje snahu a úsilie o zlepšenie kvality, produktivity a využitie zdrojov. Napomáha pri vyjasňovaní cieľov, priorít a štandardov, ktoré slúžia na hodnotenie výsledkov. Navyše monitoruje interné procesy skupiny, tímu aj organizácie, aby bol schopný zhodnotiť výkon a zachytiť možné problémy včas (Yukl, 2008).

Okrem už zmieneného, efektívny líder podporuje svojich nasledovníkov, pomáha im, prevádza mentoring či koučing. Je otvorený konzultáciám s ľuďmi pred vyriešením konečného

rozhodnutia. Využíva teambuilding, aby sa viac zžil so skupinou a vybudoval si tak dôveru u jej členov. Lídri, ktorí sú považovaní za efektívnych, sústredujú svoju pozornosť aj na externé podnety, ktoré si následne vyžadujú adaptívne opatrenia a prispôsobenia sa. Efektívny líder prijíma inovatívne a kreatívne riešenia za účelom zlepšenia procesov, produktov a služieb (Yukl, 2008).

V posledných rokoch sa však objavujú nové črty a vlastnosti lídra, ktoré sú hodnotené ako potrebné pre efektívne vedenie ľudí (Yukl, 2008.) Jedná sa o emocionálnu inteligenciu, sociálnu inteligenciu a metakogníciu, čo je schopnosť jedinca premýšľať a uvažovať o vlastných myšlienkových procesoch, predovšetkým s cieľom zlepšiť svoje kognitívne schopnosti.

Radcliffe (2010) uvádza, že mocní a efektívni lídri sú usmerňovaní budúcnosťou, ktorú chcú, aby nastala. Navyše Steigauf (2011) identifikuje ako kľúč k uplatňovaniu efektívneho vedenia dôveru, a to bez ohľadu na typ organizácie. Svoje tvrdenie vysvetľuje tým, že dôvera dokáže nasledovníkov lídra zmeniť a zvýšiť ich ochotu pracovať tak, aby výsledky ich práce smerovali k naplneniu cieľov organizácie. Preto je možné konštatovať, že je podstatné pre efektívne fungovanie organizácie ako takej, aby si vodca získal dôveru svojich nasledovníkov.

Steigauf (2011) ďalej predkladá aj súhrn vlastností vodcu, ktoré sú príznačné pre získanie si dôvery u ľudí. Jedná sa o kompetentnosť, lojalnosť, čestnosť, vedenie príkladom, odvahu, zdieľanie informácií, sebakontrolu, sebaistotu, silný zmysel pre povinnosť a osobný vzťah s podriadenými. Pôvodne boli tieto vlastnosti identifikované pre vodcov v boji, no ich aplikovateľnosť je možná na typ akéhokoľvek vodcu v akomkoľvek type organizácie.

Podľa Adaira a Reeda (2009) je omylom si myslieť, že len jeden jediný štýl vedenia ľudí je ten správny. Moderná doba priniesla nový názor zastávajúci význam koučingu a mentoringu. Líder by mal byť konzistentný vo svojom správaní, myslení a názoroch, pretože tým si u svojich ľudí získava dôveru a oni vedia, čo od neho môžu očakávať v danej situácii. Konzistentnosť je však v kontraste s flexibilitou, ktorá je nevyhnutne vyžadovaná v procese rozhodovania.

2.4.1 Hodnotenie efektivity vedenia

Efektivitu je možné hodnotiť faktormi, ako je napríklad sila motivácie a morálky zamestnancov podniku, úspešnosť ich rozvoja a výcviku, alebo vytvorenie prostredia, ktoré umožňuje zamestnancom pracovať efektívne a ochotne. Problém však nastáva pri meraní takéhoto typu faktorov (Dědina a Cejthamr, 2005).

Čo sa týka hodnotenia efektívnosti, je na začiatok vhodné poznamenať, že existuje väčšie množstvo ukazovateľov, ktoré by akýmsi spôsobom zhodnocovali efektívnosť vedenia v organizácii. Ťažko určiť striktný počet indikátorov, ktoré by úplne vystihovali efektívnosť leadershipu v organizáciách. Navyše mnohí autori spájajú niekoľko ukazovateľov do jedného, čím sa komplikuje určenie váh jednotlivých zahrnutých ukazovateľov (Yukl, 2008).

Yukl (2010) uvádza nasledovné tri indikátory. Prvým z nich je rozsah výkonu tímu alebo organizačnej jednotky a dosiahnutie cieľov. Výkon je v tomto prípade možné merať napríklad prostredníctvom predajov, čistého zisku, návratnosti investícií, produktivity, podielu na trhu či nákladov na jednotku výstupu. Vymenované možnosti sú označované ako objektívne ukazovatele. V prípade subjektívnych ukazovateľov je možné hovoriť o hodnotení zo strany lídrových nadriadených, spolupracovníkov alebo podriadených. Procházka a kol. (2013) pridáva ako subjektívny ukazovateľ napríklad aj motiváciu podriadených.

Ďalším kritériom efektívnosti je rozsah úspechu lídra v rámci jeho kariérneho postupu. Otázka, ktorá sa vynára pri tomto ukazovateli znie, či je líder spájaný s vyššou autoritou, ktorú dosiahol enormnou rýchlosťou, či naliehal na svoj postup, alebo či túto pozíciu dosiahol prirodzenou cestou. Iným indikátorom sú postoje a vnímanie lídra príslušnými nasledovateľmi. Ich skúmanie prebieha obyčajne formou interview alebo dotazníkmi. Je možné, že práve v týchto prieskumoch sa zistí nespokojnosť zamestnancov s ich lídrom. Ako prejav nespokojnosti je možné označiť absentérstvo, dobrovoľný odchod zo zamestnania, sťažnosti smerované vyššiemu manažmentu, sabotáž zariadenia a vybavenia alebo aj spomalenie pracovného výkonu zamestnanca (Yukl, 2008).

Spomínané vnímanie lídra jeho nasledovníkmi Procházka a kol. (2013) radí do skupiny ukazovateľov vyššieho levelu a označuje túto skupinu ako vnímanú efektivitu lídra. Do tejto kategórie spadá teda okrem hodnotenia efektivity lídra nasledovníkmi, aj hodnotenie lídra jeho kolegami, nadriadenými a externým hodnotiteľom. Navyše sú uvádzané ďalšie dva ukazovatele, ktoré je možné použiť pri meraní efektivity lídra. Jedným spôsobom je

posudzovanie členov skupiny, kto je pre nich samotných líder. Druhý spôsob je sebahodnotenie lídra.

Pri skúmaní a posudzovaní efektivity vedenia a osoby vodcu, je vhodné sa nespoliehať len na jedno kritérium, pretože každé kritérium má isté obmedzenia. V prípade kritéria výkonu, je vhodné mať na pamäti, že na výkon človeka nepôsobí len človek sám, ale existujú aj iné ovplyvňujúce faktory, ako je napríklad ekonomická situácia či vplyvy okolia, v ktorom skupina aktuálne pôsobí. Taktiež je nutné zohľadniť možné oneskorenie prejavu určitého rozhodnutia a správania lídra. To sa týka najmä situácie, ak líder zastáva svoju pozíciu len krátko (Procházka a kol., 2013).

Ak je pre hodnotenie efektivity zvolené kritérium hodnotenia inými ľuďmi, je potrebné zahrnúť do hodnotenia viacero hodnotiteľov, čím sa pri spriemerovaní eliminujú chyby hodnotiteľov. Nejedná sa však len o počet hodnotiteľov, ale aj o rôznorodosť pozícií prislúchajúcim jednotlivým hodnotiteľom. Môže sa jednať napríklad o model 360-stupňovej spätnej väzby. Taktiež treba dbať na rozdiel medzi vnímanou efektivitou lídra inými ľuďmi, čo sa týka jeho výkonu, a vnímaním lídra ako dobrého lídra, čo odpovedá skôr jeho osobnosti a prístupu k ostatným. Sebahodnotenie lídra je vhodné použiť len ako doplnkové kritérium, pretože ako samostatné kritérium zahŕňa početné množstvo rizík, ktoré by mohli posúdenie efektívnosti skresliť (Procházka a kol., 2013).

2.4.2 Zvyšovanie efektivity štýlu vedenia

Pri snahe alebo odhodlaní zvýšenia efektivity vedenia zo strany lídra dôležitú úlohu zohráva self-management. Pojem self-management predstavuje súbor stratégií, ktoré osoba využíva na to, aby ovplyvnila a zdokonalila svoje správanie. Častokrát je tento pojem nahradzovaný pojmom self-leadership, sebakontrola alebo sebaovládanie. Líder môže byť vďaka venovaniu pozornosti self-managementu príkladom aj pre svojich nasledovníkov (Yukl, 2008). Obrázok 2.4.2 uvádza niekoľko druhov stratégií, ktoré jednotlivec môže využívať v rámci self-managementu.

Obrázok 2.4.2 – Stratégie self-managementu

Behaviorálne stratégie	Kognitívne stratégie
<ul style="list-style-type: none">• Odmena (z angl. Self-reward)• Trest (z angl. Self-punishment)• Monitorovanie (z angl. Self-monitoring)• Stanovenie vlastných cieľov (z angl. Self-goal setting)• Nacvičovanie (z angl. Self-rehearsal)• Modifikácia podnetov (z angl. Cue Modification)	<ul style="list-style-type: none">• Pozitívne prihováranie (z angl. Positive self-talk)• Mentálna obraznosť (z angl. Mental rehearsal)

Zdroj dát: Yukl, 2008, str. 141

Stratégie sú rozdelené do dvoch skupín. Prvá skupina obsahuje šesť behaviorálnych stratégií. Tieto stratégie je vhodné použiť, ak je líder neochotný vykonať nevyhnutnú úlohu alebo chce zmeniť svoje správanie. Napríklad, si na začiatok môže stanoviť cieľ, že splní úlohu alebo zmení svoje správanie, čo však nevyhnutne zahŕňa stanovenie rýchlo dosiahnuteľných dielčích cieľov. Následne, by líder mal monitorovať svoje činy a sledovať reakcie druhých na svoje správanie. Pokiaľ robil veci správne, splnil cieľ, či aspoň dielčí cieľ, mal by sa odmeniť. V prípade chyby či opätovnému skĺznutiu k správaniu, s ktorým nebol spokojný, by malo úlohu zohrávať potrestanie. Líder taktiež môže vyskúšať nacvičovanie správania vyžadovaného v zložitých situáciách, aby tak zlepšil svoje schopnosti a nadobudol potrebnú sebaistotu. Taktiež by nemal zabudnúť vo svojom bezprostrednom fyzickom prostredí odstrániť podnety k nežiadúcemu správaniu a nahradiť ich podnetmi, ktoré podnecujú k žiadúcemu správaniu (Yukl, 2008).

Na druhej strane tabuľky vystupujú kognitívne stratégie, ktoré človeku pomáhajú budovať sebavedomie a navodzovať optimizmus, pokiaľ sa jedná o vykonávanie a zvládanie náročných úloh. Pozitívny self-talk znamená zdôrazňovanie pozitívnych, optimistických myšlienok a vyhýbanie sa negatívnemu, pesimistickému mysleniu. Je výhodné si v tomto prípade identifikovať a následne potlačiť deštruktívne modely myslenia, ako je napríklad vnímanie úspechu a zlyhania ako dvoch extrémnych situácií, a zároveň ignorovania možností nachádzajúcich sa medzi nimi. Princíp mentálnej obraznosti spočíva vo vizualizácii samého seba pri vykonávaní danej úlohy. Po tom ako si človek predstaví sám seba, ako danú činnosť

vykonáva, by si mal predstaviť aj ten pocit spokojnosti, ktorý sa dostaví po úspešnom zvládnutí zverenej úlohy (Yukl, 2008).

V prípade posudzovania úspešnosti v hodnotení leadershipu je nutné sa pozerieť na správanie. Daniels (2013) však demonštruje, že nie vždy je vhodné nazerať len na správanie lídra ako by sa prvoplánovo očakávalo. Pohľad by mal smerovať na správanie nasledovníkov, pretože hodnotenie efektívnosti štýlu vedenia ja možné nájsť aj v správaní lídrových nasledovníkov.

Ak je zámer ovplyvniť efektívnosť vedenia, mali by byť do úvahy brané nasledovné faktory, na ktoré by bolo potrebné pôsobiť. Na strane vedúceho pracovníka sa jedná o jeho postoje a schopnosti, jeho hodnotový systém a základ jeho vzťahu k vodcovstvu. Zameraním sa na podriadených, by do úvahy mali byť brané ich potreby, očakávania, postoje, dôvera, angažovanosť a motivácia. Nad tým všetkým je dôležité vplývať na vzájomné vzťahy, či už ide o vzťah vodcu a nasledovníkov, alebo o vzťahy medzi nasledovníkmi navzájom. Podobne dôležitú úlohu zastáva aj povaha organizácie, jej štruktúra a konkrétne štádium rozvoja, v ktorom sa organizácia v danom čase nachádza. Okrem spomínaných faktorov stojí za zmienku aj povaha úloh, metódy a techniky práce, vplyv vonkajšieho okolia alebo kultúra organizácie (Dědina a Cejthamr, 2005).

Okrem toho je nutné, aby spolupracovníci v tíme, či sa už jedná o podriadených či samotných lídrov, boli vychovávaní k vedomiu, že je nutné bezpodmienečne splniť zverenú úlohu. Taktiež by líder mal zaručiť, že každý z jeho priradených zamestnancov vie, aké sú jeho úlohy, a ako je za plnenie zverených úloh zamestnanec hodnotený. V prípade hodnotenia, má značný efekt aj tzv. námatkové hodnotenie. Niektorí pracovníci totiž musia mať pocit, že ich práca je hodnotená neustále. Toto hodnotenie by malo byť nenápadné, vľúdne, no zároveň trvalé. Overenou metódou zvyšovania efektivity vedúceho je v tejto oblasti leadershipu prechádzanie pracovísk (Souček, 2007). Osobné obchádzanie pracoviska, trávenie času mimo kanceláriu, to všetko naznačuje praktizovanie viditeľného záujmu vedúceho voči svojim pracovníkom (Sadler, 2003).

Brooks (2014) demonštruje, že líder musí mať na pamäti, že nie je možné byť vždy s každým kamarát a že nie vždy dosiahne, aby ho všetci mali radi. Musí myslieť na to, že jeho cieľom je splniť zadanú úlohu. Okrem toho, ak chce líder byť efektívnejší, musí sa naučiť delegovať prácu na iných ľudí. Multitasking, teda vykonávanie viacerých činností súčasne je tá najzložitejšia vec na efektívne zvládnutie. Preto by si líder mal uvedomiť, že má tím na to,

aby mu jeho členovia s prácou pomohli. Ďalšia vec, ktorá stojí za zváženie, je možnosť zmeny. Pokiaľ líder alebo niektorý z jeho podriadených má nápad, a vie ako proces či procedúru zlepšiť, mal by prehovoriť. Tým, že ukáže ako by zmena napomohla napríklad realizácii projektu, zlepši sa produktivita aj efektivita tímu.

Keď zamestnanci tvrdia, že chcú, aby ich hlasy boli počuté, v skutočnosti tým myslia, že chcú lídra, ktorý ich nebude len počuť, ale chcú takého, ktorý im bude skutočne načúvať. Aby bol líder efektívnejší vo svojej práci, je potrebné, aby viac uvažoval nad individuálnymi potrebami svojich pracovníkov, ktorí si neustále vyžadujú pozornosť, spätnú väzbu a podporu. Zistenie toho, čo si zamestnanci o určitej záležitosti myslia, čo ich trápi alebo ako im pomôcť v prípade ich výkonu, to všetko vyžaduje čas venovaný počúvaniu toho, čo hovoria (Sadler, 2003; Llopis, 2013). Avšak líder by si mal všímať aj iné prejavy svojich pracovníkov, ako je napríklad reč tela, výraz tváre alebo nálada, ktoré často prezrádzajú ich vnútorné myslenie, potreby a pohnútky (Llopis, 2013).

Llopis (2013) uvádza, že v takomto smere, je dôležité, aby líder ukázal pracovníkom, že sa stará a zaujíma sa o nich. Taktiež by sa mal zapojiť do záležitostí, ktoré zamestnanci považujú za dôležité. Pretože pracovné prostredie sa vyznačuje aj stresom, a každý človek zvláda stresové situácie inak, vedúci pracovník by sa mal snažiť byť empatický v tom, ako stresové faktory pôsobia na výkon jednotlivcov. Odporúča tiež nesúdenie ostatných. Tvrdí, že lídri, ktorí súdia druhých, nepočúvajú a to poukazuje na ich neschopnosť prekonať rozdielnosti.

Aby si líder získal dôveru a náklonnosť medzi svojimi zamestnancami, je prínosom ukázať, že sa neštíti žiadnej práce. To sa týka hlavne krízových situácií, ktoré si vyžadujú zvýšenú pozornosť. Podobne je dôležité, aby si vedúci pracovník vedel priznať chybu a omyl, ktorého sa dopustil. Nie je dobré, ak vedúci prezentuje sám seba ako neomylného človeka. Za účelom efektivity štýlu vedenia lídra je vhodné spomenúť, že pre každého pracovníka je treba nájsť správne miesto. Je to také miesto, na ktorom človek zotrváva rád. Preto by mal vedúci pracovník poznať svojich zverených zamestnancov, aby vedel určiť, v čom je ktorý jednotlivec dobrý, a čo by rád robil. To všetko má vplyv na spokojnosť a motiváciu zamestnancov. V tomto smere je podstatné aj primerané stimulovanie pracovníkov, či sa už jedná o hmotné alebo nehmotné stimuly (Souček, 2007).

Tureckiová (2007) a Phelps (2011) zmieňujú, že vo vzťahu leadershipu a motivácie by sa mal líder sústrediť na to, ako ukazuje smer, ktorým je treba sa uberať. Nemal by zabúdať ani na podporu rozvoja výkonnosti a medziľudských vzťahov v rámci svojho tímu či oddelenia ako

celku. Tureckiová (2007) sa snaží poukázať aj na význam oceňovania prínosu jednotlivcov a rešpektovanie individuálnych motívov.

Líder by sa mal taktiež snažiť o vytvorenie príjemnej pracovnej klímy, kde si zamestnanci môžu sami navrhnuť svoje úlohy a postup ich plnenia. Líder by v takomto procese mal zohrávať potom už len rolu koordinátora činností. Dôležitým aspektom efektivity vedenia je autorita. Podriadení by mali vedieť, že ich vedúci je osoba, na ktorú sa môžu obrátiť v prípade problému či neistoty. Vedúci by zároveň mal prejsť ochotu a nájsť si čas na vypočutie svojich zamestnancov a poskytnutie im podpory a rady (Souček, 2007). Okrem iného by mal ísť príkladom, čo znova pôsobí aj na aspekt autority. Navyše, netreba zabúdať na dodržiavanie sľubov. Ak líder má skutočný záujem o svojich zamestnancov a samozrejme aj výkon svojho tímu ako celku, dodržiava sľuby, ktoré vyriekne. Pokiaľ nevenuje dostatočnú pozornosť svojim sľubom, podryva si vlastnú autoritu, a tým efektivita jeho vedenia klesá (Souček, 2007).

V prípade zmeny štýlu vedenia alebo jeho určitého aspektu, Tureckiová (2007) uvádza použitie štyroch krokov. Po prvé je vhodné informovať spolupracovníkov o chystanej zmene, aby si osoba zaistila podporu pre zmenu a ochotu učiť sa nové veci. Takisto sa k nej takto môžu dostať aj dobré nápady a rady. Podriadení ocenia aj to, ak ich líder naučí pracovať s informáciami, ktoré sa k nim dostávajú. Okrem toho ak líder chce byť efektívnejší, mal by byť schopný zmocniť svojich zamestnancov, a dovoliť im využívať ich schopnosti a znalosti pri rozhodovaní a spolupodieľaní sa na riadení napríklad procesu. Posledným krokom zmeny smerom k lepšiemu vedeniu je schopnosť ocenenia. Význam teda spočíva aj v odmeňovaní pozitívnych výsledkov.

S ohľadom na efektivitu štýlu vedenia lídra je pozornosť venovaná aj spätnej väzbe a jej hlbokému významu. V prípade vedenia ľudí je poskytovanie spätnej väzby významné z dvoch smerov. Zo strany zamestnancov k ich nadriadenému, no zároveň aj zo strany vedúceho pracovníka k jeho zamestnancom. V oboch prípadoch spätná väzba poskytuje ľuďom ďalšie informácie o vecnej stránke jednaní a o nich samotných, a umožňuje človeku lepšie sa rozhodnúť v prípade ďalšieho jednaní. Aby bola spätná väzba efektívna, mala by byť špecifická, vecná, podporujúca a rozvíjajúca dôveru, zameraná na pozitívnu zmenu, názorná, zdôrazňujúca silné stránky a vyjadrujúca rešpekt k postojom a názorom príjemcu. Pre zvýšenie efektivity vedenia je vhodné, aby líder získal spätnú väzbu od svojich zamestnancov a poznal ich názory na štýl jeho vedenia. Pri prijímaní takýchto informácií by sa mal zamerať na počúvanie a prejavovanie porozumenia, objasnenie si všetkých súvislostí, dbanie o adekvátne

neverbálne signály a zabezpečenie si dostatku času pre prehodnotenie a spracovanie spätnej väzby (Tureckiová, 2007).

Goldsmith (2009) dospel k záveru, že medzi spôsoby zvýšenia efektivity vedenia ľudí patrí 360° spätná väzba o aktuálnom stave efektivity lídra, ktorá pochádza od spolupracovníkov, ktorých líder rešpektuje. Okrem iného tvrdí, že líder si má vymedziť správanie, ktoré chce zmeniť a čo chce vlastne dosiahnuť. Navyše má neustále vyžadovať návrhy od spolupracovníkov ohľadom toho, ako môže svoju prácu zdokonaľiť. Pre zvýšenie efektivity štýlu vedenia je nutné vytrvať v procese zmeny a hodnotiť pokroky v zmene z hľadiska času.

Pre zvýšenie akéhokoľvek druhu efektívnosti má nesmierny význam komunikácia, a to nielen v procese spätnej väzby. Dôležitý je pohľad na spôsob komunikácie lídra so zamestnancami. To znamená, že by líder mal dbať na to, ako im načúva, ako ich informuje o rôznych záležitostiach, ako argumentuje, vysvetľuje a presviedča (Tureckiová, 2007).

Ak by bolo potrebné odlíšiť vodcovskú komunikáciu od ostatných druhov komunikácie, nie je postačujúce vymedzenie účastníkov komunikačného procesu ako lídra a jeho spolupracovníkov, prípadne nasledovníkov. Podstata vodcovskej komunikácie tkvie vo vytváraní a upevňovaní špecifického vzťahu medzi účastníkmi komunikácie, pričom tento vzťah sa zakladá na vzájomnej dôvere, rešpekte a dosahovaní cieľov smerujúcich k pozitívnym výsledkom pre organizáciu. Charakteristickými znakmi vodcovskej komunikácie sú otvorenosť, obojstrannosť, významnosť, početnosť, empatia, konzistentnosť a kongruencia, inými slovami zhoda medzi tým, čo líder hovorí a čo koná (Tureckiová, 2007).

Torres (2013) vo svojom prejave tvrdí, že dosiahnuť efektívnosť u lídra si vyžaduje pozeranie sa okolo a schopnosť budovať vzťahy s ľuďmi, ktorí sa od lídra značne odlišujú. Tieto rozdiely môžu byť biologické, fyzické, funkčné, politické, kultúrne alebo socioekonomické. Pre dosiahnutie efektívnosti by mali vodcovia pochopiť, že mať rozličnejšiu sieť, čo do spomínaných rozdielov, je zdrojom riešení, pretože majú ľudí, ktorí myslia odlišne než oni sami. Pri zmene a snahe o rozvoj by mali zabudnúť na staré praktiky, nemali by zotrvať v konaní toho, čo je familiárne a pohodlné, ale mali sa odvážiť byť odlišní. Torres vidí skvelých lídrov v ľuďoch, ktorí pripravujú sami seba nie na pohodlnú predpovedateľnosť včerajška, ale na realitu súčasnosti a na všetky neznáme možnosti zajtrajška.

Stark (2014) uvádza, že aby vedúci pracovník zvýšil efektívnosť svojho vedenia, mal by si nájsť skvelých mentorov. Okrem toho by si mal ujasniť víziu svojho vedenia. Na základe

objasnenia svojej vízie, je líder schopný nájsť oblasti, ktoré si vyžadujú vylepšenie alebo oblasti, v ktorých je vyžadovaná väčšia prax. Líder je pri výkone svojho povolania konfrontovaný množstvom dotazov a úloh, ktoré ho často oberajú o čas a silu. Avšak pokiaľ líder je efektívny, dokáže zotrvať a byť sústredený na vykonávanie správnych vecí, aby tak dotiahol svoju vodcovskú víziu do úspešného konca.

Vedenie ľudí nie je niečo, čo človek raz vyskúša a už sa označuje za majstra v danej oblasti. Vedenie si vyžaduje prax. Prax pri tom zahŕňa nielen úspechy, ale aj omyly a pády. Preto je dôležité, aby si líder dokázal priznať, že je možné pochybiť a že práve vďaka chybám, ktorých sa dopustil, sa učí (Stark, 2014). Presvedčiť lídrov, aby rozširovali svoje vodcovské schopnosti si vyžaduje sústredenie, usilovnosť, udržateľnosť a správne kroky v procese rozvoja. Trvá nejaký čas, kým sa objasnia očakávania, rozvinie sa vodcovský talent, zdokonalí sa komunikácia, prejaví sa vplyv spätnej väzby a monitorovania správania (Phelps, 2011).

Teoretický prehľad bol venovaný oblasti vedenia ľudí. Najprv bolo poukázané na zmysel vedenia ľudí. Následne bolo objasnené rozporuplné vnímanie významu riadenia a vedenia, či manažérov a lídrov. Boli opísané rôzne prístupy k vedeniu ľudí spolu s jednotlivými štýlmi vedenia. Časť bola venovaná možnostiam posudzovania a hodnotenia štýlu vedenia. Okrem toho v tejto časti bolo spomenutých a vysvetlených viacero faktorov, ktoré vplývajú na efektívnosť vedenia pracovníkov v organizáciách, ukazovateľov, ktoré sú využívané na zhodnotenie efektívnosti uplatňovaného leadershipu a spôsobov, akými je možné napomôcť zvyšovaniu efektivity štýlu vedenia vedúceho pracovníka.

Následujúca kapitola predstaví spoločnosť, ktorej sa diplomová práca venuje. Uvedie základnú charakteristiku podniku a predmet jeho podnikania. Rovnako bude predstavená aj organizačná štruktúra podniku.

3. Charakteristika vybranej organizácie

Táto kapitola bude venovaná spoločnosti, v rámci ktorej bol prevádzaný prieskum ohľadom štýlu vedenia vedúcich pracovníkov a zároveň prieskum vnímania konkrétnych štýlom vedenia nadriadených pracovníkov ich príslušnými podriadenými pracovníkmi. Najskôr bude uvedená stručná charakteristika spoločnosti zahŕňajúca predmet podnikania. Priestor bude venovaný aj organizačnej štruktúre daného podniku.

Na žiadosť vedenia danej spoločnosti nebude v tejto diplomovej práci uvádzaný názov a adresa spoločnosti. Tak isto nebude menované vedenie spoločnosti.

3.1 Charakteristika spoločnosti

Spoločnosť XY je výrobný podnik so zameraním na výrobu vytlačovaných profilov a vstrekovateľných dielov prevažne pre automobilový priemysel a hadíc pre káblové zväzky automobilov. Spoločnosť XY bola založená v roku 2001. Spoločnosť vznikla ako joint-venture dvoch spoločností, z ktorých jedna sídli v Anglicku a predstavuje 67% celkovej spoločnosti, a druhá na Slovensku s podielom 33% (Organizačný poriadok, 2014).

Vedenie spoločnosti XY zahŕňa riaditeľa a konateľa spoločnosti, operačného riaditeľa, operačného manažéra, manažéra kvality, manažéra informačných technológií, manažéra ekonomického oddelenia, manažéra predaja a manažéra predaja v oblasti priemyslu (Organizačný poriadok, 2014).

Základnými zásadami manažérskych praktík v oblasti kvality v spoločnosti XY je zameranie na zákazníka, vedenie, zapojenie zamestnancov, procesný prístup, systémový prístup k riadeniu, trvalé zlepšovanie, rozhodovanie na základe faktov a vzájomne výhodné vzťahy s dodávateľmi (Organizačný poriadok, 2014).

3.2 Predmet činnosti

Predmetom činnosti spoločnosti XY je:

- výroba tovarov z plastov,
- kúpa a predaj výrobkov z plastov,
- výroba a distribúcia plastových rohoží,

- prenájom skladových priestorov,
- výroba foriem, nástrojov a hubíc,
- zámočnicke práce,
- oprava mechanických častí strojov a prístrojov,
- inžinierska činnosť a súvisiace technické poradenstvo,
- grafické práce na počítači,
- ubytovacie služby bez prevádzkovania pohostinských činností (Organizačný poriadok, 2014).

3.3 Zamestnanci a organizačná štruktúra

Spoločnosť XY zamestnáva približne 208 výrobných pracovníkov a 42 administratívnych pracovníkov. Z organizačnej štruktúry je zrejmé, že na čele spoločnosti je riaditeľ spoločnosti, pod ktorého vedením je asistentka riaditeľa a oddelenie ľudských zdrojov. Následne je možné rozlíšiť manažérov jednotlivých funkčných oblastí. Konkrétne sa jedná o operačného riaditeľa, manažéra kvality, manažéra IT, manažéra ekonomického oddelenia, manažéra predaja a manažéra predaja v oblasti priemyslu.

Z organizačnej štruktúry od úrovne manažéra výroby vyplýva, že manažér výroby je nadriadeným pracovníkom pre troch vedúcich smeny. Každý z vedúcich smien zodpovedá za niekoľko pracovníkov označovaných ako nastavovači a operátori. Ku každej smene je pridelený údržbár. K jednotlivým oddeleniam prislúcha aj pozícia strážnika. Je vhodné spomenúť aj existenciu úseku recyklácie.

Ďalšia kapitola poukáže na cieľ diplomovej práce. Následne poskytne prehľad o metódach a technikách zberu primárnych dát, postupe zostavenia dotazníkov, ich distribúcií či o priebehu interview. Stručne budú predstavení respondenti dotazníkového šetrenia a uvedené budú aj limitácie prieskumu.

4. Hodnotenie štýlov vedenia v organizácii

Kapitola venovaná hodnoteniu štýlov vedenia v organizácii začne predstavením cieľa diplomovej práce. Následne sa bude zameriavať na metódy a techniky zberu primárnych dát a poukáže na dôvody, pre ktoré boli zvolené v procese prieskumu. Na to nadviaže objasnenie postupu zostavenia dotazníkov a štruktúry interview. Zvyšok kapitoly bude orientovaný na charakteristiku respondentov, spôsob distribúcie dotazníkov v rámci podniku a priebeh interview. Posledná časť bude venovaná limitáciám, ktoré súvisia s prevedením prieskumu.

4.1 Cieľ práce

Je nemožné ignorovať dôležitosť vzťahov na pracovisku. Dôsledkom tohto poznatku je nepopierateľne rastúci význam vedenia ľudí v organizáciách, kde práve ľudia predstavujú najvzácnejšie aktívum danej organizácie. Cieľom tejto diplomovej práce je preto preskúmať a zhodnotiť uplatňovaný štýl vedenia ľudí vo vybranej organizácii. Cieľ diplomovej práce zahŕňa preskúmanie konzistentnosti vnímania uplatňovaného štýlu vedenia z pohľadu nadriadeného pracovníka samotného (sebahodnotenie) a zároveň z pohľadu zamestnancov jeho oddelenia.

Výsledky diplomovej práce nielen predostnú aktuálnu situáciu v organizácii, ale aj napomôžu vykresliť, či v organizácii v posledných rokoch došlo k nejakej zmene. To znamená, že je v záujme spoločnosti, porovnať výsledky prieskumu vyplývajúce z tejto práce s dátami, ktoré získala prostredníctvom využitia podobnej formy prieskumu v roku 2011. Údaje z predošlého prieskumu ako aj ich porovnanie však nebudú zahrnuté v tejto diplomovej práci, nakoľko tento výstup práce nie je jej cieľom a spoločnosť si vyhradila právo nezverejnenia interných dát.

Výsledky práce teda objasnia, či je vnímanie uplatňovaného štýlu vedenia totožné, ako zo strany podriadených zamestnancov, tak zo strany nadriadeného pracovníka. Okrem toho sa očakáva, že zamestnanci písomne poskytnú svoj pohľad na skúmanú problematiku, ktorý bude ďalej prehodnotený managementom spoločnosti, a prípadne využitý k zlepšeniu situácie v konkrétnej spoločnosti. Výstupom práce bude aj poznanie, či sa štýly vedenia v rovine nadriadených pracovníkov líšia. To znamená, že na základe prieskumu bude možné konštatovať, či v rámci spoločnosti všetci nadriadení zamestnanci využívajú na vedenie svojich ľudí rovnaký štýl vedenia.

4.2 Zvolené metódy a techniky zberu dát, postup aplikácie

Ako je zmienené v teoretickej časti, vo výskumoch týkajúcich sa leadershipu je hojne využívaná forma dotazníkového šetrenia, ktorého cieľom je priniesť obraz o správaní či štýle vedenia vedúceho pracovníka. Preto sa najprv zber dát orientoval výhradne na dotazníky, predstavujúce kvantitatívny prieskum. Forma dotazníkového šetrenia bola zvolená z dôvodu efektivity pri zbere väčšieho množstva dát, ktoré si práca vyžaduje. Táto forma tiež predstavuje spôsob, ktorý zabezpečuje, aby sa potrebné dotazy a otázky dostali k cieľovým respondentom v správnom čase, keďže existujú časové obmedzenia zamestnancov počas ich pracovnej doby. Navyše, dotazníky sú pre respondentov vyhotovené dopredu, čo podporuje premyslenosť a lepšiu pripravenosť kladených otázok.

Už v teoretických východiskách bolo spomenuté, že je vhodné pri štúdiách venovať pozornosť obom typom metód, teda kvantitatívnym, ale zároveň aj tým kvalitatívnym. Preto je kvantitatívny prieskum v tejto diplomovej práci podporený kvalitatívnym prieskumom, ktorý predstavuje interview. Interview použité pre účely práce je označované ako štruktúrované. Tento rozhovor sa viaže na personálne oddelenie zvolenej spoločnosti a jeho zámerom je podporenie a rozvinutie výsledkov dotazníkového šetrenia prevádzaného medzi zamestnancami na prevádzkach.

Diplomová práca sa zameriava na vedenie, ktoré ako osobná kvalita je označovaná za subjektívne kritérium, pokiaľ ide o proces hodnotenia. Popri iných kritériách aj takéto kritérium môže slúžiť pre potreby napríklad 360° hodnotenia. V prípade tejto diplomovej práce nebolo prevádzané klasické 360° hodnotenie. Prieskum bol orientovaný výhradne na sebahodnotenie vedúceho pracovníka a hodnotenie jeho štýlu vedenia z pohľadu jemu zverených zamestnancov. Tento postup praktickej časti bol na základe konzultácií so zástupcami spoločnosti vyhodnotený ako postačujúci, čo sa týka požadovaných výstupov.

Vnímanie lídra jeho príslušnými nasledovníkmi je zároveň indikátorom efektivity samotného vodcu. Toto poznanie vychádza už z teoretickej časti, ktorá ďalej pojednáva o tom, že postoje pracovníkov a ich vnímanie je obvyčajne skúmané prostredníctvom interview a dotazníkov, čo opäť podporuje postup praktickej časti tejto diplomovej práce. Výsledky vypovedajúce o týchto aspektoch majú uplatnenie aj napríklad pri posudzovaní spokojnosti zamestnancov, ich odchodov zo zamestnania alebo rôznych prípadov sťažností.

Prostredníctvom informácií, získaných použitím kvantitatívnych a kvalitatívnych metód, prieskum prevádzaný pre účely tejto práce prináša pohľad na jednu vec z dvoch rôznych

pohľadov. Keďže sa vedúci pracovník hodnotí sám a zároveň je jeho práca, v tomto smere myslená jeho vodcovská funkcia, hodnotená jeho podriadenými, výstup môže byť ďalej použitý napríklad k individuálnej, dyadickej alebo skupinovej analýze.

Je možné teda konštatovať, že výber postupu prevedenia prieskumu smeroval k výstupu, ktorý by mal pre spoločnosť širšie využitie. Konkrétne to znamená, že napríklad v prípade individuálnej analýzy môže byť využité hodnotenie správania vedúceho v korelácii s inou veličinou, vzťah s ktorou bude spoločnosť chcieť neskôr priblížiť. Taktiež výsledky môžu poslúžiť pre koreláciu s hodnotením výkonu podriadených pracovníkov, čo sa viaže k významu dyadickej analýzy. Ak by sa jednalo o skupinovú analýzu, dôraz by sa kládol na priemer hodnotenia jednaní vedúceho.

4.3 Zostavenie dotazníkov a štruktúry interview

Dotazníky použité pre účely tejto diplomovej práce boli dvojakého typu. Ako bolo uvedené už v teoretickej časti, sebahodnotenie je vhodné používať len ako doplnkovú formu. Preto bol prvý typ dotazníkov určený pre nadriadených pracovníkov a orientoval sa na ich pohľad a názor. Druhý variant dotazníka bol však určený pre podriadených zamestnancov. Tento dotazník sa dotýkal rovnakých oblastí, líšil sa len formuláciou jednotlivých tvrdení a otázok z dôvodu prehľadnosti a lepšieho porozumenia.

V prvej časti dotazníka bolo uvedených 30 tvrdení ohľadom štýlu vedenia ľudí, ktoré si vyžadovali ohodnotenie na 5-stupňovej škále. Táto škála významovo predstavuje, že tvrdenie je „takmer vždy pravda – často pravda – príležitostne pravda – zriedkakedy pravda – takmer nikdy pravda“. Zvolené tvrdenia rovnako ako aj hodnotiaci škála boli prevzaté od autora Donalda Clarka (2010), ktorý navyše poskytoval aj návod na vyhodnotenie získaných dát (pozri Príloha č.1). Uverejnený návod bol taktiež uplatnený pre účel vyhodnotenia dát získaných pre túto diplomovú prácu. Výstup spomínanej časti dotazníka poukazuje na uplatňovaný štýl vedenia ľudí. Konkrétne sa jedná buď o štýl autokratický, demokratický, alebo laissez - faire.

Zmienené štýly vedenia boli pre tento prieskum zvolené z dôvodu zaradenia vedúcich pracovníkov a im prislúchajúcich štýlov vedenia do širších klasifikačných skupín, keďže existuje veľa spôsobov, akými je možné štýly vedenia jednotlivých ľudí popísať. Zároveň dôvodom zvolenia práve tejto kategorizácie štýlov vedenia bolo ďalšie využitie výstupov tejto diplomovej práce. Keďže je v záujme spoločnosti použiť výsledky diplomovej práce okrem iného aj ako podklad na porovnanie s dátami získanými z predchádzajúceho prieskumu

prevádzaného v spoločnosti, bola použitá zhodná typológia štýlov. Inými slovami povedané, výstup prieskumu z roku 2011 predstavoval zaradenie vedúcich pracovníkov spoločnosti do škály použitých štýlov vedenia, ktoré majú základ v klasickej teórii vedenia, a preto sa pre zachovanie porovnateľnosti aj empirická časť tejto diplomovej práce venovala práve týmto uvedeným štýlom.

V ďalšej časti dotazníka boli uvedené dve otázky týkajúce sa prínosu vedúceho pracovníka pre svojich zamestnancov a pre spoločnosť ako celok. Tu bol poskytnutý voľný priestor pre respondentov, aby názor vyjadrili písomne vlastnými slovami. Voľný priestor bol taktiež ponechaný aj na vyjadrenie ich osobitého názoru na možné zmeny či zlepšenia, pokiaľ je reč o nadriadenom pracovníkovi. Získané informácie z tejto časti dotazníka môžu neskôr poslúžiť aj vrcholovému vedeniu spoločnosti. Prostredníctvom doplnkovej otázky v tomto prípade bola zisťovaná celková spokojnosť podriadených pracovníkov s uplatňovaným štýlom vedenia príslušného nadriadeného pracovníka.

Posledná časť dotazníka pozostávala z apelu na uvedenie oddelenia, na ktorom oslovený pracovník v danom čase pracuje a z troch kategorických otázok, ktorej výsledky detailnejšie charakterizujú respondentov zúčastnených prieskumu. Všetky otázky použité v dotazníkoch zohľadňujú princípy etiky. Konečná forma dotazníkov je uvedená v Prílohe č. 2 a v Prílohe č.3.

Autorom zostavené dotazníky boli najprv skontrolované vedúcim diplomovej práce z hľadiska relevantnosti a kvality. Po jeho súhlase bola prevedená pilotná štúdia. Bolo oslovených 10 ľudí z okolia autora, aby vyplnili zhotovený dotazník, a v prípade akýchkoľvek nejasností či nepresností upovedomili autora o potrebe žiaducej úpravy dotazníka. Je možné konštatovať, že žiadne námety na úpravu zo strany oslovených ľudí neboli autorovi adresované.

Čo sa týka interview, otázky boli vyhotovené vopred, takže sa jednalo o štruktúrované interview. Autor práce sa zameriaval vo zvolených otázkach na prístup zamestnancov spoločnosti k personálnemu oddeleniu, pokiaľ sa jedná o ich vzťah voči ich nadriadenému pracovníkovi alebo naopak, ak ide o postoj nadriadeného pracovníka k svojim zvereným zamestnancov. Interview pozostávalo z 11 otázok, ktorých znenie bolo taktiež najprv poskytnuté vedúcemu diplomovej práce k nahliadnutiu a schváleniu. Štruktúra prevedeného interview aj s odpoveďami a reakciami je k dispozícii v Prílohe č. 4.

4.4 Respondenti zvolení pre účely prieskumu

Na základe rozhodnutia pána riaditeľa spoločnosti boli určené oddelenia alebo útvary, ktorých členovia boli požiadaní o vyplnenie dotazníka. Prieskumu sa v konečnom dôsledku zúčastnili celkovo 4 oddelenia a útvary. Konkrétne sa jednalo o ekonomické oddelenie, oddelenie nástrojárne, oddelenie logistiky útvar skladu a z rovnakého oddelenia útvar predaja. Z toho vyplýva, že prieskum bol prevádzaný medzi 4 vedúcimi pracovníkmi oddelení. Ostatných, celkovo 24 respondentov predstavovali podriadení pracovníci, spadajúci pod vedenie jednotlivých vedúcich pracovníkov.

Čo sa týka interview, v tomto prípade na praktickej časti diplomovej práce participovalo oddelenie ľudských zdrojov. Na autorom vytvorené otázky ochotne odpovedala pani na pozícii HR (Human Resources).

4.5 Distribúcia dotazníkov a priebeh interview

Dotazníky vybraným zamestnancom boli doručené osobne. Proces distribúcie a následne aj vyzbierania vyplnených dotazníkov zastrešila samotná spoločnosť. Zber dát prostredníctvom dotazníkového šetrenia prebehol v dňoch 23. marca 2015 až 2. apríla 2015. Vo finále bolo vyzbieraných 21 dotazníkov, z čoho 4 dotazníky boli tie určené vedúcim pracovníkom a 17 tých, ktoré boli adresované podriadeným zamestnancom. 7 dotazníkov určených podriadeným pracovníkom nebolo vyplnených z dôvodu neprítomnosti konkrétnych pracovníkov na pracovisku v čase, kedy dotazníkové šetrenie prebiehalo.

V prípade štruktúrovaného interview bola využitá informačná technika, a pani z oddelenia ľudských zdrojov bola po osobnom dohovore oslovená prostredníctvom emailu. Na zaslané otázky odpovedala promptne a poskytla informácie ku každej jednej otázke.

4.6 Limitácie prieskumu

Je treba si uvedomiť, že každý prieskum má svoje limitácie. Jednou z limitácií prieskumu prevádzaného pre účely tejto diplomovej práce je, že nie všetci zamestnanci spoločnosti sa mohli podieľať na danom prieskume. Ako bolo už spomenuté, výber zamestnancov pre prieskum bol určený pánom riaditeľom spoločnosti. Z toho vyplýva, že nie je poskytnutý celkový pohľad na situáciu v spoločnosti.

K predchádzajúcej limitácii sa viaže aj ďalšie obmedzenie. To súvisí s faktom, že prieskum neprebíhal na všetkých úrovniach riadenia. Orientoval sa výhradne na oblasť prevádzky. Navyše výsledky prieskumu mohli byť ovplyvnené aj časom, kedy zamestnanci dotazníky vyplňali, rovnako ako aj inými okolnosťami ich sa týkajúcimi.

Aby bolo následne možné ovplyvňovať štýl vedenia vedúcich pracovníkov so zámerom zvyšovania jeho efektivity, bolo by potrebné zistiť, aká je momentálna efektivita ich štýlu vedenia a akým spôsobom je meraná. Tieto informácie však pre spracovanie v rámci tohto prieskumu neboli k dispozícii.

Táto kapitola predstavila cieľ diplomovej práce a popisovala proces tvorby dotazníkov a interview, ktoré boli použité pre účely práce. Taktiež bola uvedená charakteristika respondentov a proces zberu dát. Dáta získané prostredníctvom dotazníkov ako aj interview budú skúmané a vyhodnocované v nasledujúcej kapitole. Najprv budú zverejnené demografické údaje respondentov. Potom bude zameranie presunuté na vyhodnotenie ďalších otázok použitých v dotazníkoch, podporených o vyjadrenia vyplývajúce z prevedeného interview.

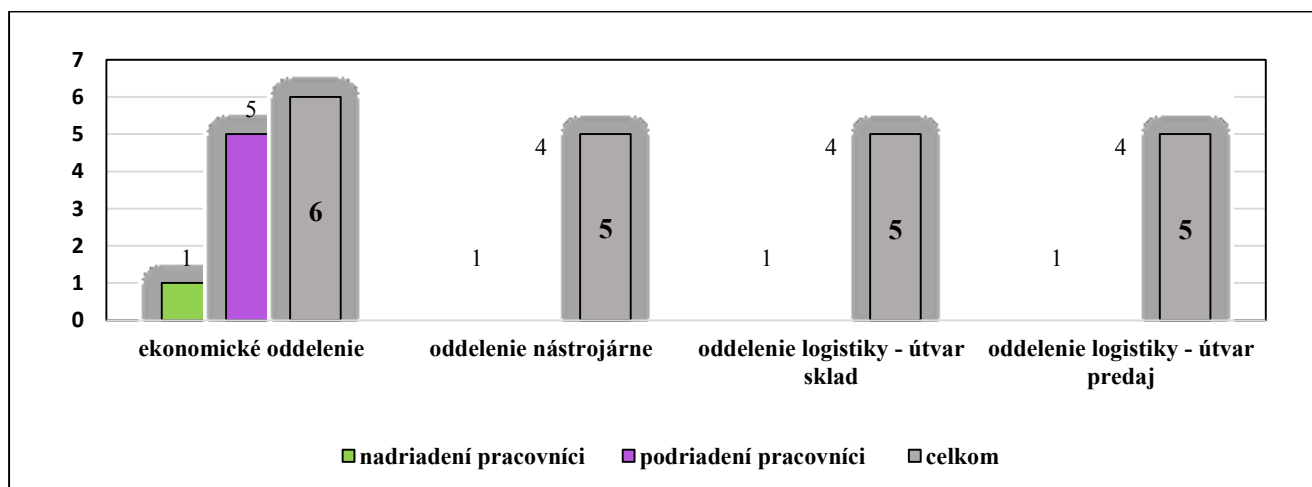
5. Celkové zhodnotenie štýlov vedenia uplatňovaných v organizácii a odporúčania pre rozvoj efektivity lídrov a ich štýlu vedenia

V tejto časti diplomovej práce bude poskytnutý detailný pohľad na výsledky prieskumu zostaveného pre zámer tejto diplomovej práce. Kapitola sa bude začínať súhrnnou charakteristikou respondentov. V ďalšej časti sa pozornosť bude orientovať na jednotlivé tvrdenia a otázky kladené respondentom v dotazníkoch. Navyše, celkový prehľad odpovedí na otvorené otázky uvedené v dotazníkoch sa nachádza v Prílohe č. 5. Ďalšia časť kapitoly sa bude venovať odporúčaniam pre jednotlivé oddelenia a úseky. Všetky odporúčania budú navrhnuté na základe zistení uvedených v tejto kapitole. Cieľom týchto návrhov je zlepšenie situácie ohľadom vedenia ľudí v priestoroch spoločnosti a zvýšenie efektivity jednotlivých štýlov vedenia ľudí u príslušných nadriadených pracovníkov.

5.1 Charakteristika respondentov

Prieskumu sa v konečnom dôsledku zúčastnilo 21 respondentov, zahrňujúc ako nadriadených tak aj podriadených pracovníkov. Z každého zo štyroch oddelení, ktoré sa prieskumu zúčastnili, participoval vždy jeden nadriadený pracovník a niekoľko jeho podriadených pracovníkov (pozri Graf 5.1.1).

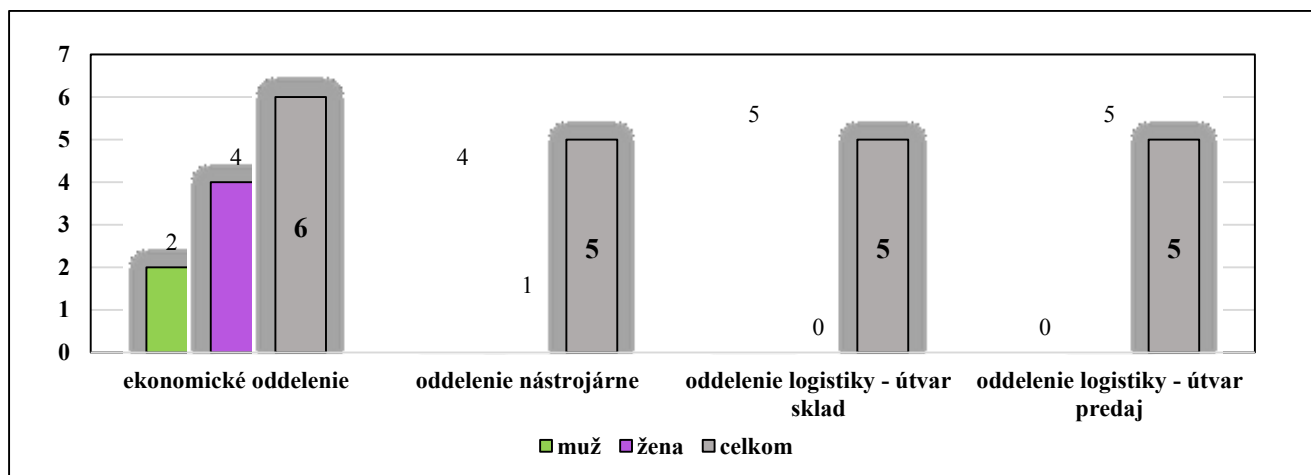
Graf 5.1.1 – Počet a zloženie respondentov podľa zaradenia v spoločnosti



Zdroj dát: vlastné spracovanie

Celkovo sa z ekonomického oddelenia do prieskumu zapojilo 6 zamestnancov, teda okrem vedúceho pracovníka aj ďalších 5 jemu podriadených pracovníkov (pozri Graf 5.1.1). Z oddelenia nástrojárne to bolo celkovo 5 zamestnancov, z oddelenia logistiky útvaru skladu sa jednalo o 5 pracovníkov a z rovnakého oddelenia, ale útvaru predaja to bolo tiež celkovo 5 zamestnancov.

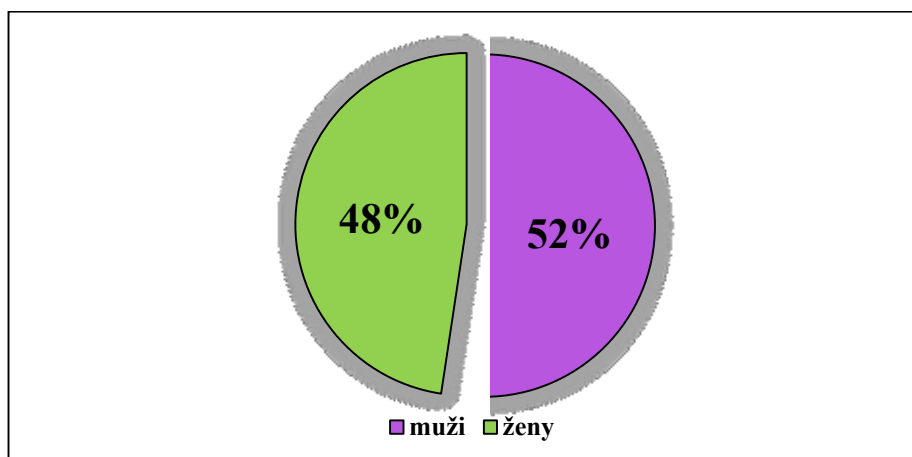
Graf 5.1.2 – Celkové zloženie respondentov na oddeleniach na základe pohlavia



Zdroj dát: vlastné spracovanie

Čo sa týka charakteristiky respondentov na základe pohlavia, z Grafu 5.1.2 je zjavné, že z ekonomického oddelenia boli na prieskume pre túto diplomovú prácu účastní 2 muži a 4 ženy. Z oddelenia nástrojárne sa zúčastnili 4 muži a 1 žena. V prípade oddelenia logistiky, ako vyplýva aj z vyššie uvedeného grafu, respondenti pozostávali z 5 mužov pôsobiach v útware skladu, čo predstavovalo 100% mužské zastúpenie v rámci útvaru, a naopak 100% zastúpenie žien v rámci jedného útvaru bolo v útware predaja predstavované taktiež 5 respondentkami.

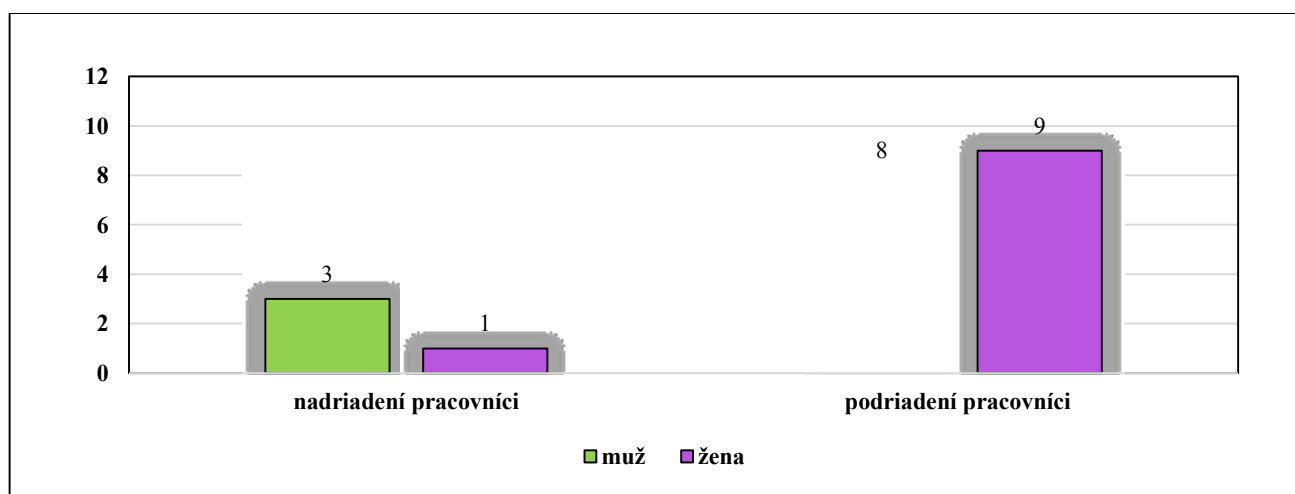
Graf 5.1.3 – Štruktúra respondentov na základe pohlavia



Zdroj dát: vlastné spracovanie

Z celkového počtu 21 respondentov, bolo 11 mužov (52%) a 10 žien (48%) (pozri Graf 5.1.3). Podrobnejší pohľad na zloženie podľa pohlavia a zároveň rozdelenia pracovníkov na nadriadených a podriadených poskytuje Graf 5.1.4. Z daného grafu jasne vyplýva, že z celkového počtu štyroch nadriadených pracovníkov išlo o troch mužov, ktorí zastávajú pozíciu vedúceho pracovníka. Do prieskumu bola zapojená iba jedna žena, ktorá bola zodpovedná za vedenie určitého oddelenia spoločnosti. V prípade podriadených pracovníkov bol pomer zamestnancov z hľadiska ich pohlavia takmer vyrovnaný. Na prieskume totiž participovalo 8 mužov a 9 žien.

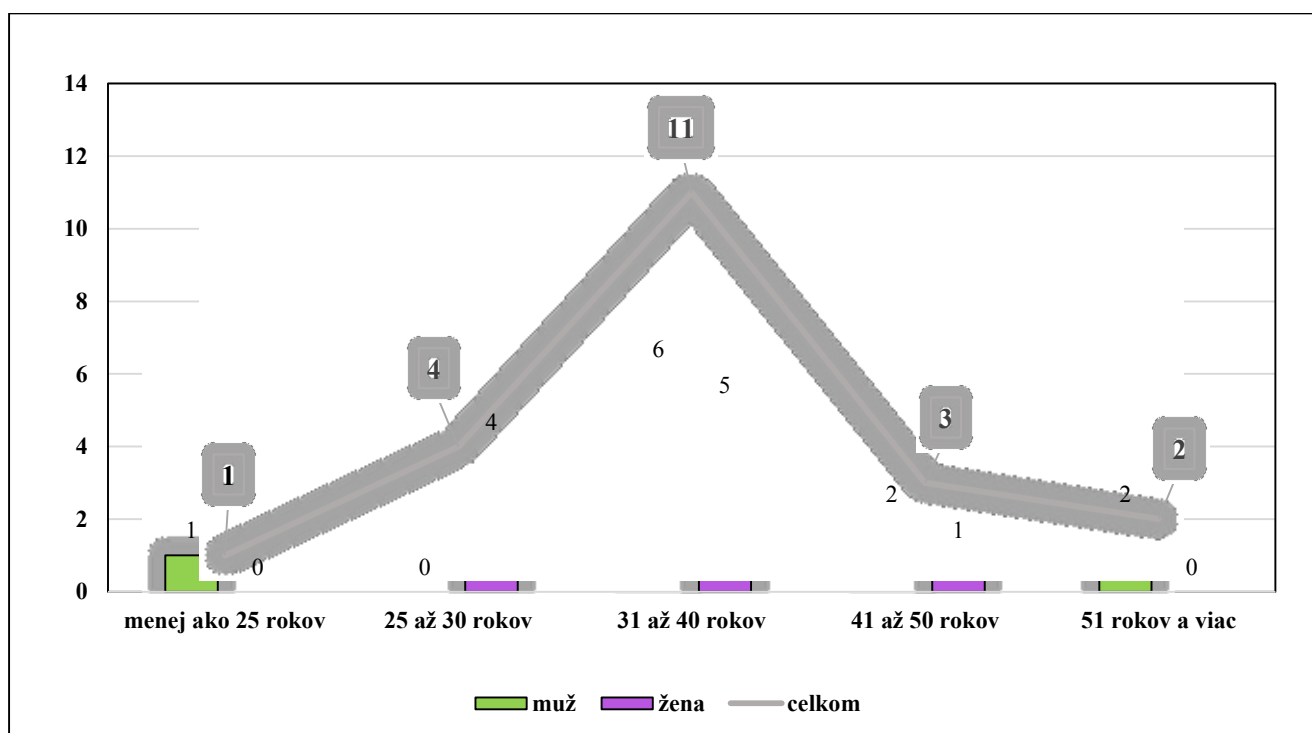
Graf 5.1.4 – Nadriadení a podriadení pracovníci na základe pohlavia



Zdroj dát: vlastné spracovanie

Ďalšia časť charakteristiky respondentov pojednáva o vekovej štruktúre (pozri Graf 5.1.5). Prevažná väčšina zamestnancov, ktorí sa prieskumu zúčastnili spadá do vekovej kategórie 31 až 40 rokov. Konkrétne sa jedná o 11 pracovníkov. Štyria zamestnanci patria do kategórie 25 až 30 rokov, a traja ďalší uviedli zaradenie do kategórie 41 až 50 rokov. Hornú vekovú hranicu, v tomto prieskume označenú ako kategória 51 rokov a viac, predstavovali celkovo dvaja zamestnanci. Z celkového počtu 21 respondentov iba jeden pracovník označil možnosť „menej ako 25 rokov“.

Graf 5.1.5 – Veková štruktúra respondentov celková aj na základe pohlavia

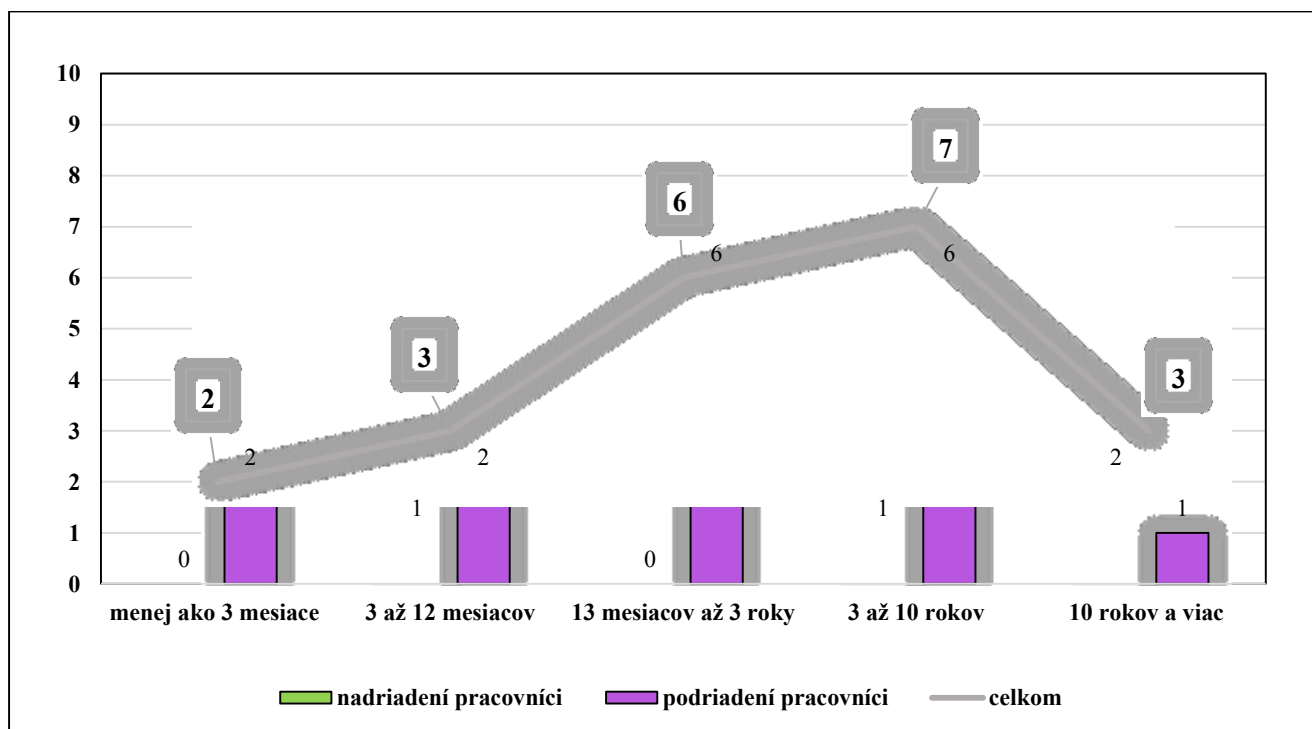


Zdroj dát: vlastné spracovanie

Z Grafu 5.1.5 je taktiež možné usúdiť, že kategória „31 až 40 rokov“ má najväčšie zastúpenie u oboch pohlaví. Detailnejší pohľad ukazuje, že sa jedná o 6 mužov a 5 žien. Krajné vekové kategórie, teda najmladších a najstarších respondentov, predstavujú v prípade tohto prieskumu výhradne muži. Do vekovej kategórie 41 až 50 rokov spadajú 2 muži a jedna žena. Iný prípad je skupina 25 až 30 ročných zamestnancov spoločnosti, ktorá je zastúpená výlučne ženami.

Posledným dotazom pre účely profilu respondentov v dotazníku bola dĺžka pôsobenia v spoločnosti vyjadrená v mesiacoch, prípadne v rokoch, pokiaľ sa jednalo o už pomerne dlhšie časové obdobie (pozri Graf 5.1.6). Z piatich možných kategórii práve dve dosahovali takmer zhodný počet zaradených pracovníkov. Jednalo sa o šiestich zamestnancov, ktorí v spoločnosti pôsobia 13 mesiacov až 3 roky, a 7 zamestnancov zotrúvavajúcich už 3 až 10 rokov. Traja pracovníci označili, že v spoločnosti pracujú zatiaľ menej ako rok. Najkratšiu dobu zamestnania v spoločnosti uviedlo len necelých 10% opýtaných. Prieskumu sa však zúčastnili aj traja pracovníci, ktorí status zamestnanca zastávajú už viac ako 10 rokov.

Graf 5.1.6 – Nadriadení a podriadení pracovníci na základe dĺžky zamestnania



Zdroj dát: vlastné spracovanie

Z pohľadu rozdelenia pracovníkov v prevažnej väčšine nadriadení pracovníci pôsobia v spoločnosti už viac ako 3 roky (pozri Graf 5.1.6). Polovica z počtu nadriadených pracovníkov participujúcich na tomto prieskume pracuje v spoločnosti dokonca už viac ako 10 rokov. Iba jeden vedúci pracovník zastáva pozíciu nadriadeného a nie je v spoločnosti zamestnaný ešte ani jeden rok. Čo sa týka podriadených, takmer 77% opýtaných sú zamestnancami spoločnosti viac ako jeden rok.

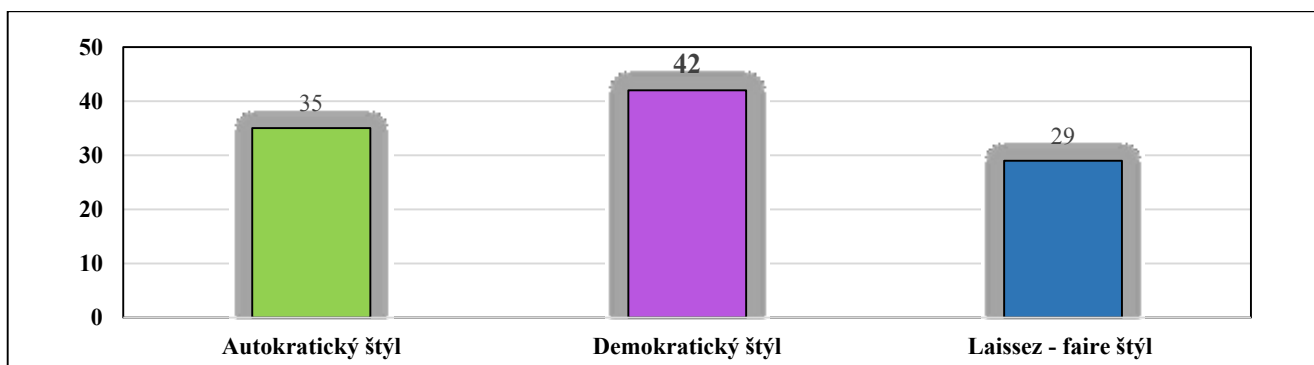
5.2 Ekonomické oddelenie

Ekonomické oddelenie je jedno zo štyroch oddelení a útvarov, ktoré boli zvolené pre účely prieskumu pre túto diplomovú prácu. V rámci oddelenia sa prieskumu zúčastnilo celkovo šesť zamestnancov. Okrem sebahodnotenia vedúceho pracovníka, prieskum zahŕňa päť ďalších hodnotení štýlu vedenia z pohľadu jeho podriadených zamestnancov.

5.2.1 Sebahodnotenie vedúceho pracovníka

Výsledok dotazníkových tvrdení vedúceho pracovníka ekonomického oddelenia spoločnosti je uvedený v Grafe 5.2.1 nižšie. Z daného grafu jasne vyplýva, že najvyššie skóre bolo dosiahnuté v prípade demokratického štýlu vedenia. To znamená, že nadriadený pracovník pôsobiaci na ekonomickom oddelení vníma seba samého ako demokratického vedúceho, ktorý vidí silu na strane skupiny ako celku. Skóre 42, ktoré je dosiahnuté v prípade tohto štýlu je už silným indikátorom uplatňovaného štýlu vedenia.

Graf 5.2.1 – Výsledok – štýl vedenia (sebahodnotenie) – ekonomické oddelenie



Zdroj dát: vlastné spracovanie

Z hodnotenia tvrdení vedúceho pracovníka ekonomického oddelenia vyplýva, že plne deleguje úlohy tak, aby bolo dosiahnuté zavedenie nového postupu alebo procesu. Zároveň vo svojich odpovediach priznáva, že jeho zamestnanci vedia o svojej práci viac než on, a preto im umožňuje robiť samostatné rozhodnutia ohľadom ich práce. Len zriedkakedy sa stáva, že hovorí svojim pracovníkom, čo musí byť urobené a ako to urobiť.

Okrem toho z hodnotenia je možné určiť, že len zriedkakedy neberie do úvahy návrhy svojich zamestnancov z dôvodu nedostatku času. Hoci si vedúci pracovník ponecháva právomoc konečného rozhodnutia, vždy sa snaží zapojiť do procesu určovania práce a postupu aj svojich podriadených. Treba však poznamenať, že na vyriešenie finálneho rozhodnutia nepotrebuje mať vždy súhlas každého, a takmer nikdy sa o tom nehlasuje.

V prípade problému sa vedúci taktiež obracia na svojich zverencov, a zvoláva stretnutie, na ktorom sa daný problém prediskutuje a možné riešenia sa hľadajú spoločne. Respondent taktiež označil možnosť „príležitostne pravda“ na dotaz ohľadom toho, že zamestnanci vedia, ako používať kreativitu na vyriešenie organizačných problémov. Okrem toho nadriadený pracovník uviedol, že len zriedkakedy od svojich pracovníkov vyžaduje predkladanie návrhov a námetov ohľadom pripravovaných projektov a plánov. Hoci svojim pracovníkom verí, pozorne sleduje ich prácu, aby sa ubezpečil, že pracujú správne.

Je možné konštatovať, že vedúci tu zároveň zohráva rolu člena skupiny. Navyše nie je možné opomenúť fakt, že pri tomto štýle vedenia vedúci dbá na to, aby sa jeho podriadení zapájali aktívne na tvorbe rozhodnutí a na zavádzaní nových či lepších postupov práce. Málokedy informuje pracovníkom prostredníctvom emailov a oznamov, a taktiež následne neočakáva, že by jednali len na základe takýchto poskytnutých informácií. Vždy sa pýta zamestnancov na ich víziu ohľadom smerovania ich práce a snaží sa o vytvorenie prostredia, kde môžu byť vlastními projektu. Tak isto im dovoľuje si stanoviť priority, no zároveň vyžaduje, aby boli stanovené pod jeho vedením.

V prípade moci, ktorá vedúcemu pracovníkovi z jeho pozície prislúcha, je možné z odpovedí konštatovať, že má rád tento druh moci, no len zriedkakedy ju zdieľa s ostatnými a využíva k tomu, aby pomohol svojim zamestnancom ďalej sa rozvíjať.

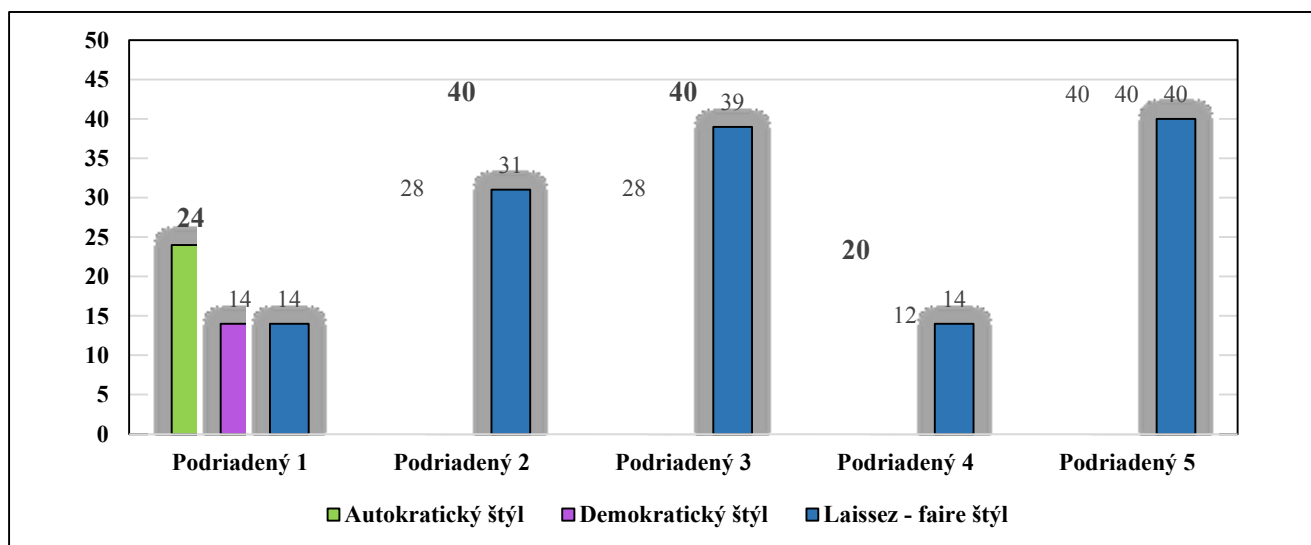
Istá časť dotazníka sa venovala prínosu vedúceho pracovníka vzhľadom k jeho podriadeným a vzhľadom k spoločnosti, v ktorej pracuje. Nadriadený pracovník ekonomického oddelenia si myslí, že pre svojich zamestnancov je prínosom jeho otvorená komunikácia, jasne určené ciele a priority, poskytovanie priestoru na realizáciu ich pracovných cieľov, akceptovanie a zohľadňovanie ich individuálnych potrieb.

Čo sa týka prínosu pre firmu, uviedol, že prínos vidí v tom, že on a jeho oddelenie prispieva k bezproblémovému fungovaniu administratívnej časti spoločnosti, tak aby boli dosahované celofiremné ciele. Pracovník nevyužil voľný priestor ponechaný na vyjadrenie ohľadom toho, čo by chcel alebo mohol zmeniť na svojom štýle vedenia ľudí.

5.2.2 Hodnotenie vedúceho pracovníka z pohľadu jeho podriadených

Štýl vedenia nadriadeného pracovníka bol hodnotený piatimi jeho podriadenými pracovníkmi. Na Grafe 5.2.2 sú zobrazené výsledky každého z hodnotiacich. Z dôvodu vyhnutia sa skresleniu nebude hodnotenie respondenta označeného ako „Podriadený 5“ brané do úvahy, pretože je zjavné, že prieskumu nepripisoval dôležitosť a tvrdenia neohodnotil podľa reality, ale v skutočnosti označil vždy prvú možnú odpoveď.

Graf 5.2.2 - Výsledok – štýl vedenia (hodnotenie podriadených) – ekonomické oddelenie



Zdroj dát: vlastné spracovanie

Výsledky prieskumu na ekonomickom oddelení indikujú, že podriadení vnímajú štýl uplatňovaný ich nadriadeným buď ako štýl autokratický, alebo ako štýl demokratický. Polovica z respondentov zahrnutých v konečnom dôsledku do prieskumu vidí svojho vedúceho ako autokratického vodcu, pričom druhá polovica vo svojom nadriadenom vidí demokrata.

Zohľadňujúc predošlý poznatok najväčšia zhoda v súhrnnom hodnotení podriadených pracovníkov sa týka nesúhlasu s výrokom, že vedúci neberie do úvahy ich názory z dôvodu nedostatku času. Taktiež sa zhodujú na tom, že im vedúci často neumožňuje robiť rozhodnutia, ktoré sa týkajú ich práce, aj za predpokladu, že oni ako pracovníci vedia o svojej práci viac než ich nadriadený. Na druhej strane však vo veľkej miere kolektívne tvrdia, že v prípade výskytu problému ich vedúci oboznámi s tým, že postup nefunguje správne a stanoví nový.

Ďalším dôležitým poznatkom vyplývajúcim z prieskumu je ten, že zamestnanci ekonomického oddelenia si myslia, že ich vedúci pracovník nemá značne pozitívny vzťah k moci, ktorú mu jeho pozícia prináša. Taktiež tvrdenie, že nadriadený pracovník rád zdieľa moc z jeho pozície so svojimi zamestnancami, nebolo vnímané ako často sa vyskytujúca situácia.

Čo sa týka najväčšieho konfliktu v hodnotení medzi tými pracovníkmi, ktorí vnímajú vedúceho ako autokratického a tými, ktorí ho vidia ako demokratického, je možné konštatovať, že sa jedná o delegovanie úloh. Zatiaľ čo zamestnanci, ktorí ho vidia ako autokratického, sa nevyjadrili nijakým spôsobom k tomu, či úlohy deleguje alebo nie, druhá skupina zamestnancov tvrdí, že úlohy sú ďalej delegované veľmi často. Rovnaký výsledok porovnania je možné aplikovať aj na tvrdenie, že nadriadený vyžaduje od svojich pracovníkov predkladanie návrhov a nápadov. Polovica respondentov nevyjadrila svoj názor a druhá polovica označila, že to je veľmi častý jav vyskytujúci sa na ekonomickom oddelení.

Dvaja zamestnanci využili priestor na vyjadrenie sa vlastnými slovami k prínosu nadriadeného pracovníka. Prínos voči svojim podriadeným pracovníkom tkvel v záujme preukazujúcom sa vo vzťahu k zamestnancom a v tom, že sa od neho môžu učiť veľa odborných vecí, rovnako ako sa môžu naučiť jednať a vystupovať v rovine diplomacie. V prípade prínosu pre firmu bola zmienená hodnota vysokej odbornej úrovne vedúceho, diplomatické jednanie, príjemné vystupovanie, všeobecný rozhľad, ochota a učenie sa nových vecí.

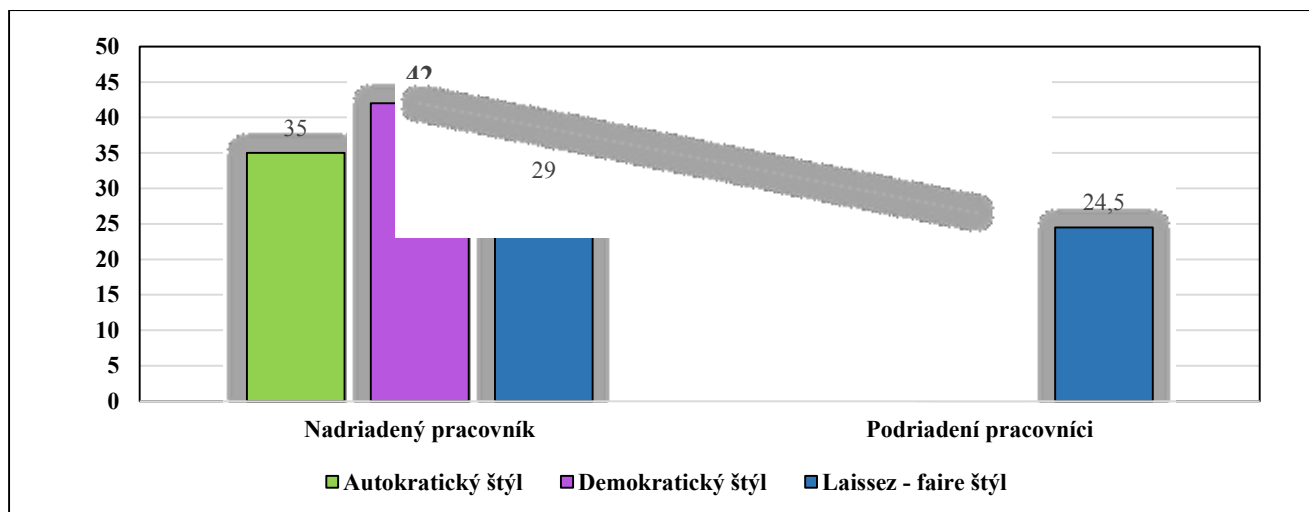
5.2.3 Zhrnutie pre ekonomické oddelenie

Z porovnania výsledkov prieskumu na ekonomickom oddelení je možné konštatovať, že výsledok sebahodnotenia vedúceho pracovníka je zhodný s výsledkom polovice respondentov z radov jeho podriadených pracovníkov. To znamená, že polovica zo štyroch podriadených pracovníkov zdieľa názor, že vedúci pracovník predstavuje demokratického vedúceho, čo sa zhoduje aj so sebahodnotením nadriadeného pracovníka samotného. Druhá polovica podriadených sa prikláňa k tomu, že ich nadriadený predstavuje skôr autokratického vedúceho.

Na ľavej strane Grafu 5.2.3.1 je zobrazený výsledok sebahodnotenia vedúceho pracovníka, kde demokratický štýl prevyšuje zvyšné dva štýly vedenia. Pravá strana grafu zobrazuje výsledok hodnotenia podriadených vyhodnotený na základe spriemerovaných hodnôt ich odpovedí na tvrdenia uvedené v dotazníku. V tomto prípade taktiež výsledok indikuje

uplatňovanie demokratického štýlu vedenia ľudí, i keď bližší pohľad prezrádza úzke rozpätie medzi skóre dosiahnutými u jednotlivých štýlov vedenia.

Graf 5.2.3.1 - Porovnanie vnímaného štýlu vedenia – ekonomické oddelenie



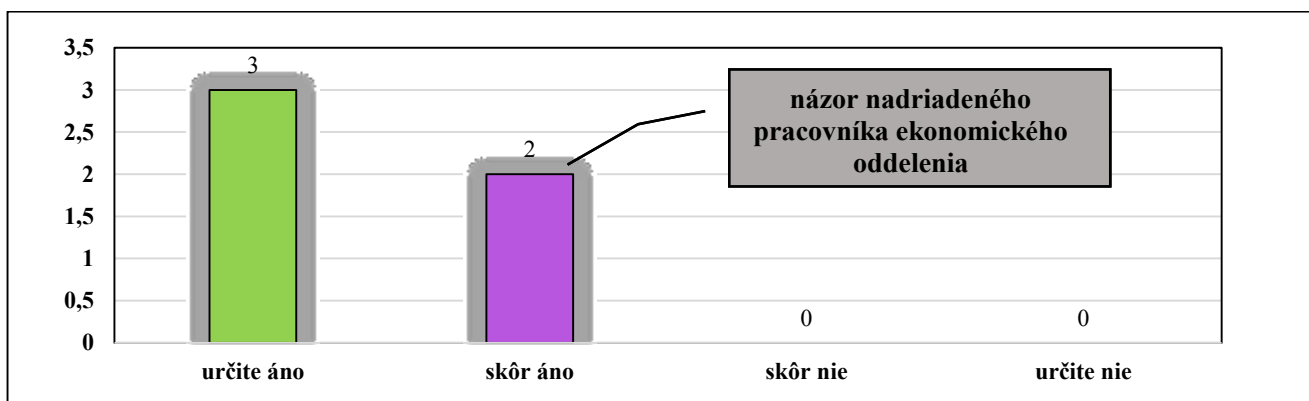
Zdroj dát: vlastné spracovanie

Najväčší rozdiel vnímania bol zistený pri tvrdení opierajúcom sa o možnosť podriadených pracovníkov konať samostatné rozhodnutia ohľadom ich práce. V tomto prípade podriadení tvrdia, že sa málokedy stáva, že majú voľnosť, čo sa týka takýchto rozhodnutí, aj keď si myslia, že vedia o danej práci viac ako ich nadriadený. Nadriadený pracovník vidí danú skutočnosť úplne z opačného pohľadu, čo znamená, že pravidelne im túto voľnosť dáva.

Veľmi podobné hodnotenie štýlu vedenia bolo dosiahnuté v oblasti riešenia problémov. V tomto smere obe skupiny hodnotiacich poukázali na skutočnosť, že nadriadený povie svojim zamestnancov, že niečo nefunguje a následne stanoví nový postup. Taktiež sa zhodli v tom, že nadriadený len málokedy neberie do úvahy názory prichádzajúce z radov jeho zamestnancov a to v súvislosti so situáciou, že by na to jednoducho nemal čas.

V celkovom zhrnutí, čo sa týka spokojnosti s uplatňovaným štýlom vedenia na ekonomickom oddelení, sa zistilo, že zamestnanci pociťujú spokojnosť s prístupom svojho vedúceho pracovníka. Konkrétne traja pracovníci uviedli, že sú určite spokojní so štýlom jeho vedenia a dvaja sa taktiež prikláňali skôr k odpovedi reprezentujúcu spokojnosť (pozri Graf 5.2.3.2). Sám nadriadený pracovník si myslím, že jeho zamestnanci sú skôr spokojní s jeho štýlom vedenia uplatňovanom na oddelení.

Graf 5.2.3.2 – Celková spokojnosť so štýlom vedenia – ekonomické oddelenie



Zdroj dát: vlastné spracovanie

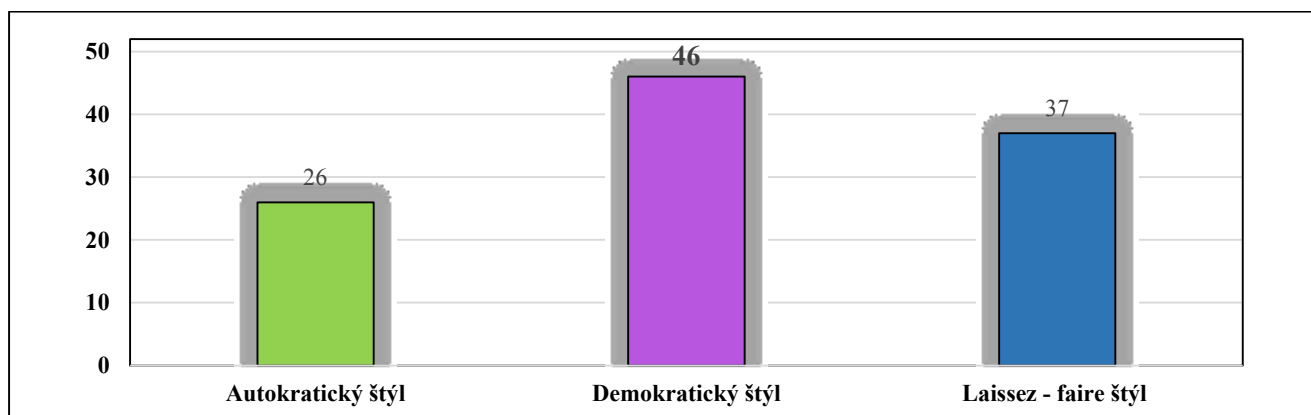
5.3 Oddelenie nástrojárne

Oddelenie nástrojárne sa na prieskume tejto diplomovej práce podieľalo celkovým počtom piatich pracovníkov. Z tohto počtu sebahodnotenie vykonal jeden nadriadený pracovník a štyria jeho podriadení pracovníci taktiež vyjadrili svoj postoj voči jeho štýlu vedenia.

5.3.1 Sebahodnotenie nadriadeného pracovníka

V prípade sebahodnotenia vedúceho pracovníka oddelenia nástrojárne jasne dominuje demokratický štýl vedenia ľudí, i keď skóre dosiahnuté u laissez – faire štýlu nie je o veľa jednotiek nižšie (pozri Graf 5.3.1). Vhodné je však pripomenúť, že skóre 46 u demokratického štýlu vypovedá o typickom štýle vedenia, zatiaľ čo ostatné dva nadriadený využíva v praxi pomenej. Podľa jeho názoru sa prínos pre podriadených pracovníkov plynúci z jeho spôsobu vedenia dotýka jeho skúseností a priateľského jednania. Odbornú prácu rovnako považuje za svoj prínos pre spoločnosť ako takú.

Graf 5.3.1 - Výsledok - štýl vedenia (sebahodnotenie) – oddelenie nástrojárne



Zdroj dát: vlastné spracovanie

Na základe výpovedí nadriadeného pracovníka vzťahujúcim sa k tvrdeniam uvedených v dotazníku je zrejmé, že naozaj sa jedná o vodcu demokratického. Dôkazom je častý výskyt situácií na oddelení, kedy vedúci zapája svojich podriadených do procesu rozhodovania. Okrem toho demokratický štýl je podporený aj zvolávaním schôdzí, na ktorých sa riešia problémy oddelenia spoločne.

Pokiaľ má byť vykonané určité rozhodnutie, nadriadený vyžaduje súhlas aspoň väčšiny oddelenia. Navyše sa nevyhýba ani delegovaniu úloh na svojich podriadených, čo je už do istej miery aj vplyv laissez – faire štýlu. K tomu je možné dodať, že ponecháva určitú slobodu v rámci stanovovania činností, ktoré sú nevyhnutné a samozrejme aj spôsob, akým dosiahnuť ich naplnenie.

Vedúci sa snaží o vytvorenie príjemného pracovného prostredia a len málokedy sa stáva, že nemá čas na posúdenie názorov svojich pracovníkov, od ktorých zároveň vyžaduje predkladanie nápadov a možných riešení. Verí, že zamestnanci vedia využívať kreativitu v prospech riešenia problémov, a že zároveň majú schopnosť viesť samých seba rovnako dobre, ako ich dokáže viesť on sám.

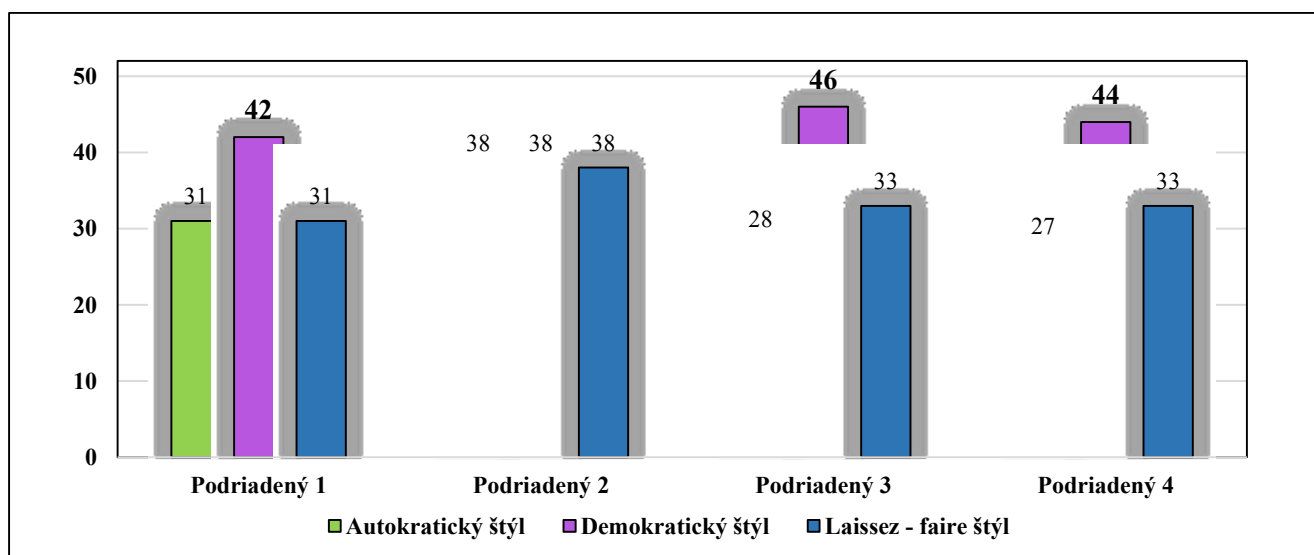
Zo zistenej charakteristiky respondenta taktiež vyplýva, že na oddelení nie je dosahovanie organizačných cieľov zabezpečované pod hrozbou trestu. Na tvrdenie týkajúce sa tohto spôsobu jednania nadriadený pracovník označil možnosť „takmer nikdy pravda“, z čoho vyplýva, že sa s takýmto prístupom nestotožňuje.

Hoci nadriadený pracovník daného oddelenia využil voľný priestor na vyjadrenie sa k možnostiam zmeny či zlepšeniam, poznamenal len, že ako nadriadený pracovník by chcel pokračovať v nastavenom štýle.

5.3.2 Hodnotenie vedúceho pracovníka z pohľadu jeho podriadených

Výsledky prieskumu uskutočňovanom na oddelení nástrojárne v rámci podriadených pracovníkov ukázali, že zamestnanci svojho vedúceho vnímajú prevažne ako demokratického vodcu (pozri Graf 5.3.2). Toto je možné tvrdiť odhliadnuc od skutočnosti, že v prípade zamestnanca označeného ako „Podriadený 2“ došlo k situácii vyrovnaného skóre vo všetkých troch možných štýloch vedenia.

Graf 5.3.2 - Výsledok - štýl vedenia (hodnotenie podriadených) – oddelenie nástrojárne



Zdroj dát: vlastné spracovanie

Silná zhoda vo vnímaní vedúceho bola dosiahnutá v oblasti týkajúcej sa procesu rozhodovania. Zamestnanci jednohlasne uviedli, že na oddelení sa pravidelne hlasuje, pokiaľ má byť urobené nejaké zásadné rozhodnutie. Druhým zhodným prejavom vnímania vedúceho je fakt, že všetci respondenti si myslia, že ich vedúci rád využíva moc jemu prislúchajúcu z pozície nadriadeného na to, aby pomohol svojim podriadeným rozvíjať sa ďalej.

Všetci opýtaní rovnako uviedli možnosť „takmer nikdy pravda“ v prípade tvrdenia, že zamestnanci musia byť usmerňovaní alebo sa s nimi musí jednať pod hrozbou trestu. Okrem

toho takmer všetci vyjadrili názor prezentujúci, že na oddelení vedúci pravidelne informuje o nefunkčnosti určitého postupu a nájdení nového funkčného postupu. Žiadny výrazný rozdiel vo vnímaní vedúceho pracovníka u ostatných tvrdení testu nebol identifikovaný.

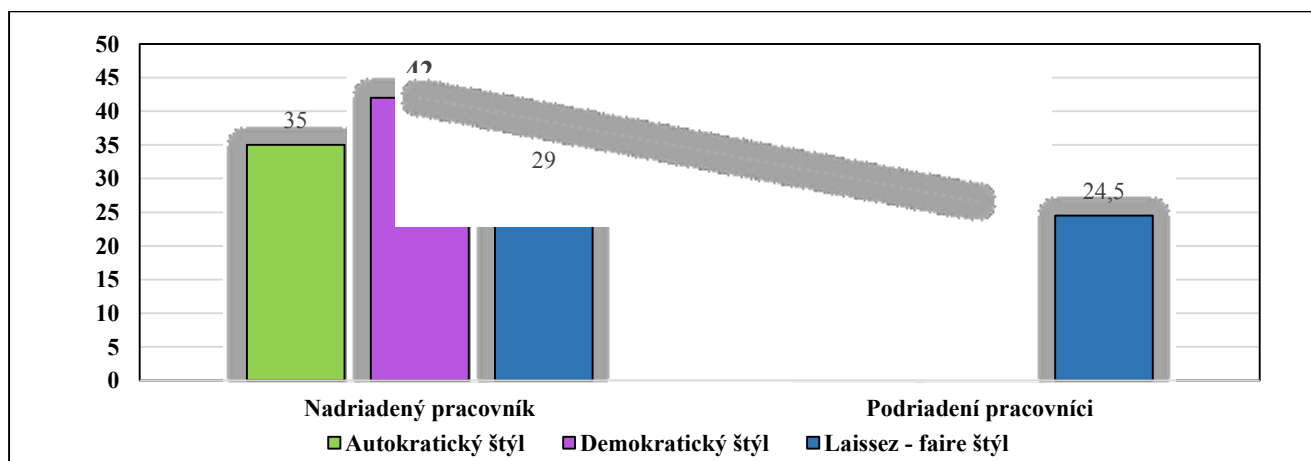
Každý zamestnanec podieľajúci sa na prieskume z daného oddelenia využil možnosť vyjadrenia svojho názoru ohľadom prínosu jeho vedúceho. Prínos pre nich samotných vidia v jeho odbornosti, profesionalite, skúsenostiach a ochote pomáhať. Vážia si taktiež jeho jednanie v rovine otvorenosti a snahe vychádzať im v ústrety. Nie je pre nich len vedúcim pracovníkom, ale je zároveň aj mentorom a kamarátom.

Ak by sa jednalo o jeho prínos voči spoločnosti, pripisujú mu schopnosť presadenia si vlastného názoru a robenie rozhodnutí pre najlepšie dosiahnutie stanovených cieľov. Navyše bola opäť spomenutá jeho odbornosť, ochota poradiť a kreativita.

5.3.3 Zhrnutie pre oddelenie nástrojárne

Zhrňujúc pohľady oboch strán je možné dedukovať, že v obidvoch prípadoch prevažuje vnímanie nadriadeného pracovníka ako demokratického vodcu. Znova je však vhodné poukázať na nevelký rozdiel v skóre u jednotlivých štýloch vedenia, ako je vidno na pravej strane Grafu 5.3.3.1, ktorý zobrazuje výsledok testu štýlu vedenia vzhľadom na priemerné hodnoty tvrdení vyplývajúce z hodnotenia podriadených pracovníkov oddelenia.

Graf 5.3.3.1 - Porovnanie vnímaného štýlu vedenia – oddelenie nástrojárne



Zdroj dát: vlastné spracovanie

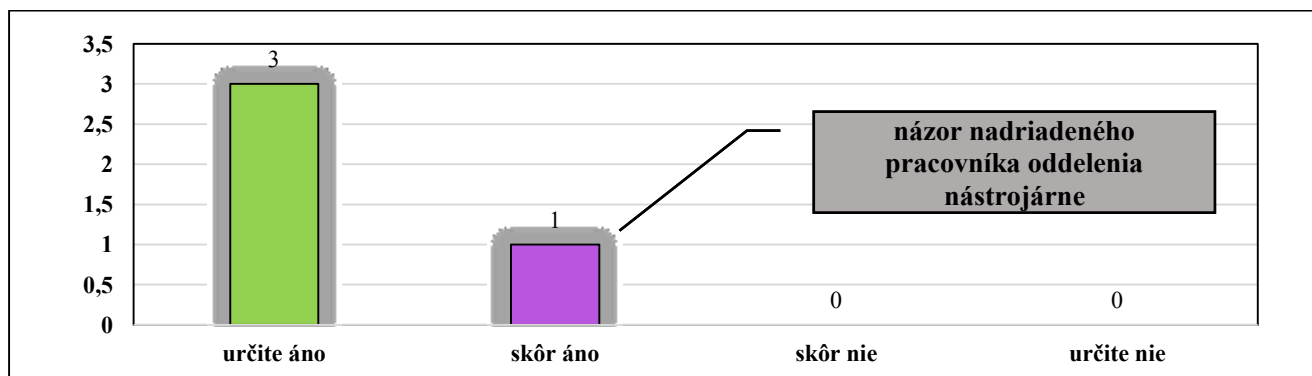
Vedúci pracovník vidí svoj prínos pre spoločnosť v odbornosti svojej práce, čo jeho zamestnanci potvrdili aj vlastnými slovami, ktorými sa vyjadrili na adresu svojho nadriadeného. Na doplnenie je možné uviesť, že zhodné vnímanie oboch strán hodnotiacich bolo dosiahnuté v prípade nečastého výskytu jednaní s pracovníkmi pod hrozbou trestu, ako aj v prípade pravidelného hlasovacieho procesu pred vyriešením konečného rozhodnutia, ktoré sa dotýka pracovníkov daného oddelenia.

Veľký rozdiel v odpovediach bol pripísaný moci z pozície nadriadeného zamestnanca. Podľa výsledkov u podriadených najčastejšou odpoveďou bolo, že pravidelne dochádza k používaniu jeho moci na podporu rastu a rozvoja pracovníkov. Avšak sám nadriadený vníma toto svoje počínanie na menej pravidelnej báze a vybral možnosť, ktorá poukazuje na príležitostné využívanie jeho moci na spomínané účely.

Prieskum taktiež odhalil skutočnosť, že podriadení pracovníci vnímajú určovanie toho, čo má byť urobené a ako to má byť urobené, intenzívnejšie, teda si myslia, že k tomu dochádza často. Na druhej strane vedúci pracovník sa domnieva, že tieto informácie podáva svojim pracovníkom len príležitostne.

Čo sa týka celkovej spokojnosti so štýlom vedenia vedúceho pracovníka na oddelení nástrojárne, Graf 5.3.3.2 ilustruje výsledky prieskumu ukazujúce, že zamestnanci sú v skutku spokojní. Ich hodnotenie dokonca prevyšuje domnienku nadriadeného pracovníka, ktorý si myslí, že jeho podriadení sú skôr spokojní s vedením, aj keď väčšina uviedla, že určite spokojní v tomto smere sú. Vedúci si je tejto spokojnosti pravdepodobne vedomý, keďže sa nevyjadril v zmysle, že by niečo na svojom štýle vedenia chcel meniť, ale práve naopak, uviedol, že mieni pokračovať v nastavenom štýle.

Graf 5.3.3.2 – Celková spokojnosť so štýlom vedenia – oddelenie nástrojárne



Zdroj dát: vlastné spracovanie

5.4 Oddelenie logistiky – útvar sklad

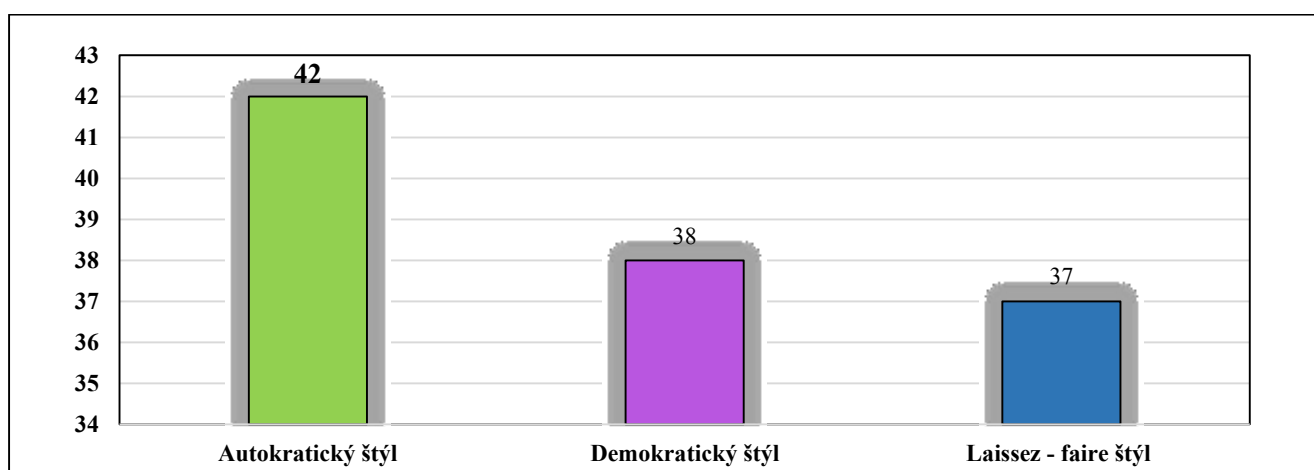
V rámci oddelenia logistiky útvaru skladu sa dotazníkového šetrenia zúčastnil vedúci pracovník a jeho štýl vedenia bol zároveň hodnotený z pohľadu štyroch jemu podriadených pracovníkov.

5.4.1 Sebahodnotenie nadriadeného pracovníka

Ako je zjavné z Grafu 5.4.1 vedúci pracovník pôsobiaci na útvare skladu uplatňuje podľa svojho názoru autokratický štýl vedenia. Dôležité je však podotknúť, že rozdiel v skóre u jednotlivých štýlov nie je značný, a preto je možné tvrdiť, že vo vedení nadriadeného pracovníka sa vyskytujú aspekty všetkých troch možných štýlov vedenia ľudí.

To, že je malý rozdiel medzi tromi štýlmi, môže byť výsledkom určitej fázy v osobnom alebo aj pracovnom živote, v ktorej sa pracovník nachádza. Vysvetlenie môže byť aj v znení, že daný človek nemá jasnú predstavu, ktorý štýl v praxi využíva, aj keď v tomto prípade by sa skóre 42 pri autokratickom štýle dalo považovať za pomerne silný ukazovateľ uplatňovaného štýlu vedenia. Dôvod úzkeho rozpätia v dosiahnutom skóre môže byť videní aj vo fáze hľadania svojho štýlu vedenia, ak je pracovník na pozícii vedúceho len krátko. Dĺžka pôsobenia tohto pracovníka na vodcovskej pozícii však pre účely tohto prieskumu nie je známa.

Graf 5.4.1 - Výsledok - štýl vedenia (sebahodnotenie) – oddelenie logistiky – útvar sklad



Zdroj dát: vlastné spracovanie

Prejavom autokratického spôsobu vedenia v tomto prípade je hovorenie zamestnancom, čo musí byť urobené a ako to urobiť. Aj v prípade problému stanoví vedúci nový postup, a oznámi podriadeným pracovníkom, že starý nefunguje správne. Navyše vedúci starostlivo sleduje svojich zverencov, aby sa uistil, že pracujú tak, ako sa od nich očakáva.

Má rád moc, ktorá mu z pozície nadriadeného prináleží, dokáže ju využiť aj v prospech svojich zamestnancov v rámci ich rozvoja a rastu. V tomto smere je už možné spozorovať náznaky demokratického štýlu vedenia. Tento poznatok je podporený aj faktom, že daný vedúci sa vždy snaží zapájať svojich zamestnancov do určovania toho, čo sa má robiť a aj do procesu hľadania vhodných ciest k splneniu úloh. Nevyžaduje však celoskupinové odsúhlasenie rozhodnutia.

Pozornosť v tomto oddelení môže byť upriamená aj na prvky súvisiace so štýlom vedenia označovaným ako *laissez – faire* alebo voľný priebeh. Vysvetlenie je možné prostredníctvom poukázania na tvrdenie, že každý jednotlivec je zodpovedný za definovanie svojej práce. V tomto ohľade je vhodné ešte spomenúť, že vedúci pracovník je schopný delegovať úlohy na svojich podriadených, ale ponecháva im len do malej miery voľnosť, pokiaľ ide o rozhodnutia ohľadom ich práce, pretože veľmi nepripúšťa, že o práci vedia viac než on. Za zmienku ešte stojí jeho vyjadrenie, že často je pravda, že jeho zamestnanci dokážu viesť sami seba rovnako dobre, ako ich dokáže viesť on sám.

Nadriadený pracovník prínos pre svojich podriadených vidí vo vedení príkladom, či sa jedná o prácu, alebo o udržiavanie poriadku. Navyše sa ich snaží viesť k uvedomeniu si zodpovednosti za vlastné konanie. V prípade prínosu pre firmu spomenul zodpovedný prístup k svojej práci v sklade s cieľom bezchybného fungovania procesov na útvare.

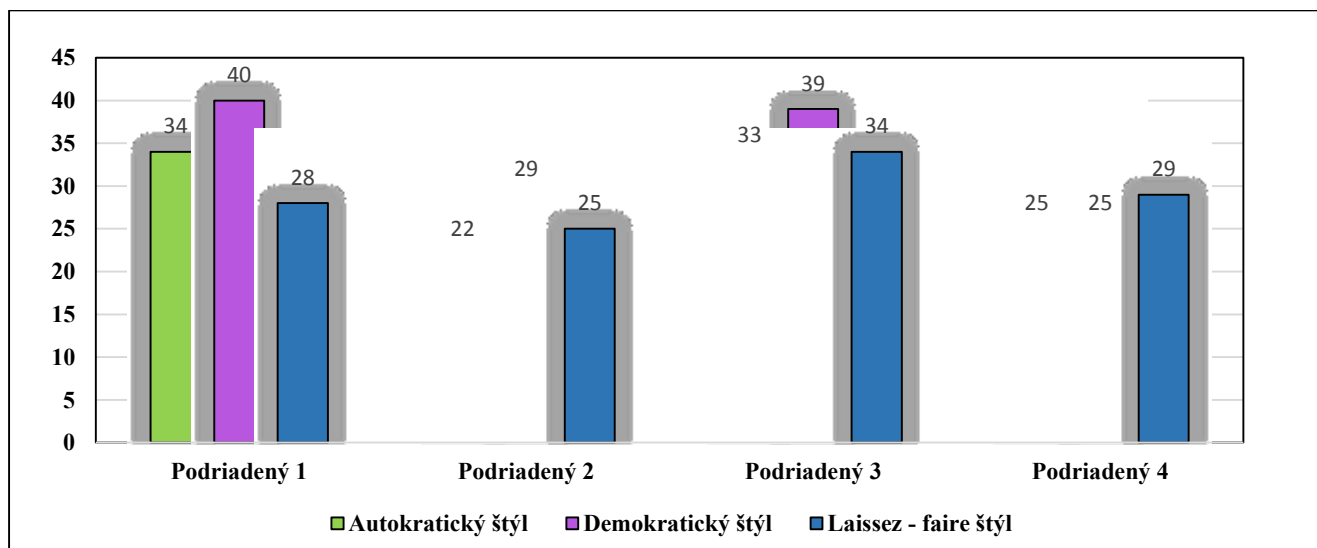
Dotazník vyplnený nadriadeným pracovníkom taktiež priniesol jeho pohľad na možné zlepšenie situácie na útvare skladu. Podstata podľa neho súvisí so spoluprácou. Je potrebné, aby zamestnanci v rámci skupiny spolu komunikovali, predávali si informácie bezprostredne po každej zmene, pretože si navzájom nevidia myšlienkové pochody. Dôležitosť vidí aj v snahe naučiť svojich zamestnancov spolupracovať, aby sa na neho vždy nemuseli spoliehať, nakoľko nie je v sklade sám, ale pracujú ako kolektív.

5.4.2 Hodnotenie vedúceho pracovníka z pohľadu jeho podriadených

Hodnotenie vedenia v rámci útvaru skladu z pohľadu podriadených pracovníkov je možné zaradiť do kategórie demokratického vedenia. V troch prípadoch z celkových štyroch

je dominantným štýlom vedenia štýl demokratický (pozri Graf 5.4.2). Iba jeden pracovník vníma svojho vedúceho ako človeka, ktorý uplatňuje štýl nazývaný laissez – faire. Pohľad na skóre vo všetkých prípadoch však znova upozorňuje na relatívne nevelký rozdiel medzi jednotlivými štýlmi.

Graf 5.4.2 - Výsledok - štýl vedenia (hodnotenie podriadených) – oddelenie logistiky – útvar sklad



Zdroj dát: vlastné spracovanie

Stopercentná zhoda v hodnotení bola dosiahnutá v prípade tvrdenia, že nadriadený pracovník hovorí svojim zverencom, čo musí byť urobené a ako to má byť urobené. Okrem toho podriadení súhlasili do veľkej miery, že vedúci na nich deleguje úlohy a v prípade akýchkoľvek rozdielov v očakávaniach ohľadne rolí s nimi pracuje, aby sa tieto rozdiely v konečnom dôsledku odstránili. Ďalej bolo zistené, že zamestnanci potvrdzujú, že vedúci má snahu zapojiť do rozhodovania o veciach týkajúcich sa práce aj svojich zamestnancov.

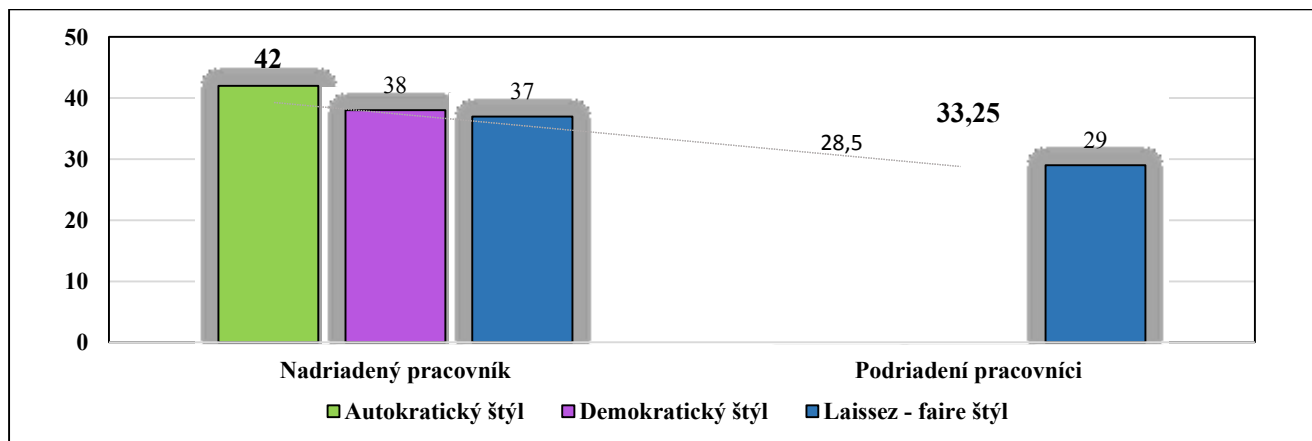
Rozkol bol identifikovaný v riešení problémových situácií, kedy sa traja pracovníci prikláňali k tvrdeniu, že vedúci v prípade problému nahradí nefungujúci postup novým postupom. Avšak jeden uviedol hraničnú možnosť, že takmer nikdy toto tvrdenie na úseku skladu nenadobúda pravdivosti. V rovnakom zmysle sa našiel aj rozdiel vo vnímaní pri využívaní moci nadriadeného. Jeden respondent odpovedal, že pravidelne je táto moc zdieľaná s pracovníkmi, no na druhej strane zvyšok respondentov zastáva názor, že zdieľanie moci je založené na veľmi ojedinelej báze.

Podriadení pracovníci v dotazníku taktiež uviedli, že ich vedúci má dobré organizačné schopnosti, vie poradiť, ako si lepšie rozložiť prácu, čo vidia ako jeho prínos voči nim samotným. Okrem toho tvrdia, že je to odborník a dobrý človek. Prínos vzhľadom k spoločnosti ako takej je vnímaný v jeho odbornosti.

5.4.3 Zhrnutie pre oddelenie logistiky – útvar sklad

V prípade oddelenia logistiky a konkrétne útvaru skladu je možné konštatovať, že vedúci útvaru vníma sám seba ako vodcu autoritatívneho, na rozdiel od svojich podriadených, ktorí ho radia do skupiny demokratických vedúcich. Tento úsudok vyplýva z výsledkov dosiahnutých porovnaním sebahodnotenia vedúceho pracovníka a priemerného hodnotenia jeho podriadených, ktoré ako vidno na Grafe 5.4.3.1 ukazuje veľmi tesné skóre.

Graf 5.4.3.1 - Porovnanie vnímaného štýlu vedenia –oddelenie logistiky – útvar sklad



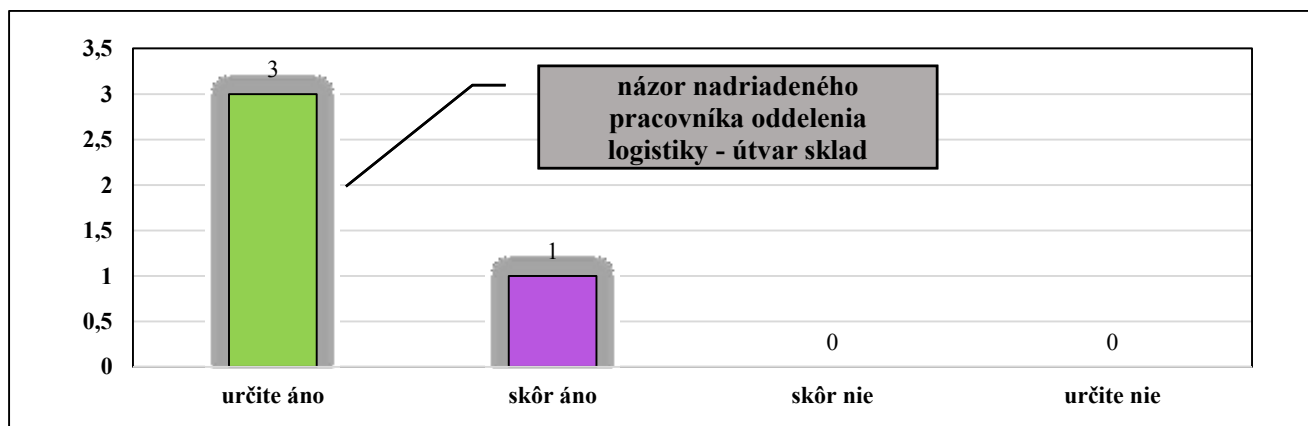
Zdroj dát: vlastné spracovanie

Zo získaných dát je vhodné spomenúť, že úplná zhoda v hodnotení oboch strán bola dosiahnutá v prípade dotazu, že nadriadený pracovník hovorí podriadeným, čo má byť urobené a akým spôsobom to vykonať. Toto tvrdenie si vyslúžilo hodnotenie „často pravda“. Taktiež je evidentné, že jednotnosť je aj vo vnímaní participácie pracovníkov na rozhodnutiach ohľadom práce a ponechaní konečného rozhodnutia v rukách nadriadeného.

V najväčšom kontraste však proti sebe stoja výsledky vypovedajúce o moci nadriadeného pracovníka. Vedúci uvádza, že má rád moc, ktorú mu pozícia nadriadeného

prináša. Prekvapujúco ale na toto tvrdenie reagovali jeho podriadení, ktorí si myslia, že k tejto moci nemá vždy kladný vzťah. S tým súvisí aj ďalšia odlišnosť, kde nadriadený utvrdzuje, že svoju moc rád zdieľa so svojimi zverenými pracovníkmi. Jeho názor bol však v rovnakej miere podporený len jedným z jeho pracovníkov. Zvyšní traja pracovníci usudzujú, že zdieľanie nie je prejavované veľmi často.

Graf 5.4.3.2 - Celková spokojnosť so štýlom vedenia –oddelenie logistiky – útvar sklad



Zdroj dát: vlastné spracovanie

Celkovo vzaté, zamestnanci útvaru skladu sú so štýlom vedenia nadriadeného pracovníka spokojní (pozri Graf 5.4.3.2). Ani jeden z respondentov neuviedol negatívny vzťah k uplatňovanému spôsobu vedenia. Väčšina zamestnancov je určite spokojná s daným prístupom vedúceho pracovníka, čo sa zhoduje aj s názorom samotného nadriadeného.

5.5 Oddelenie logistiky – útvar predaj

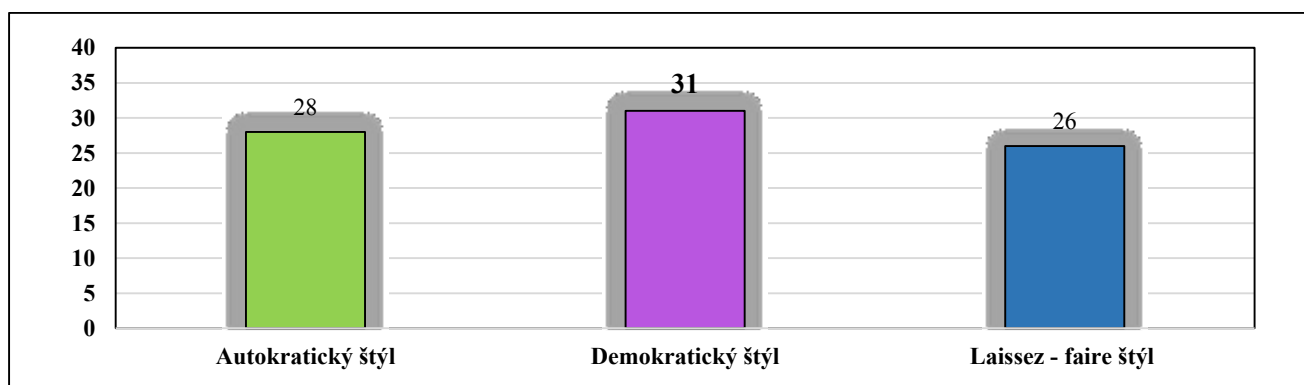
Jediná zástupkyňa ženského pohlavia zastávajúca pozíciu nadriadenej pracovníčky zo všetkých účastníkov prieskumu pôsobí na oddelení logistiky a konkrétne vedie útvar predaja. Okrem prevedenia jej sebahodnotenia bol štýl vedenia tejto vedúcej v rámci dotazníkového šetrenia hodnotený jej štyrmi podriadenými pracovníčkami.

5.5.1 Sebahodnotenie nadriadenej pracovníčky

Zhodnotiac výsledky dosiahnuté v sebahodnotení, je možné tvrdiť, že daná pracovníčka uplatňuje na svojom oddelení demokratický štýl vedenia ľudí (pozri Graf 5.5.1). Hoci tento štýl dosiahol v hodnotení najvyššie skóre, skóre prislúchajúce zvyšným dvom štýlom nadobúda tiež hodnoty, ktoré v celkovom porovnaní nepoukazujú na markantný rozdiel.

Objasnenie tejto podobnosti v skóre môže byť vysvetlený rovnako ako to je u nadriadeného pracovníka pôsobiaceho na úseku skladu. Môže sa teda jednať o nejasnú predstavu samotnej pracovníčky ohľadom jej štýlu vedenia, alebo proces hľadania toho správneho štýlu. Taktiež určitú rolu v jej správaní a konaní môže zohrávať fáza života, v ktorej sa nachádza bez rozdielu či sa jedná o pracovnú alebo súkromnú sféru života.

Graf 5.5.1 - Výsledok - štýl vedenia (sebahodnotenie) – oddelenie logistiky – útvar predaj



Zdroj dát: vlastné spracovanie

Táto zamestnankyňa u seba považuje práve skúsenosti za to, čo by bolo možné označiť ako prínos pre jej zamestnancov. Na druhej strane ak je pozornosť venovaná prínosu pre firmu, domnieva sa, že jej najväčší prínos sa zakladá okrem skúseností na spoľahlivom a zodpovednom prístupe, ako aj na ovládaní štyroch cudzích jazykov.

Nadriadená pracovníčka tvrdí, že v prípade vyskytnutia sa problému na útvare, zvykne zvolávať schôdzu, prediskutovať danú situáciu a poradiť sa so svojimi pracovníkmi ohľadne ďalšieho postupu. V tomto zmysle si navyše myslí, že jej zamestnanci vedia, ako správne využívať kreativitu a vynaliezavosť v prípadných problémových situáciách.

V protiklade ku charakteristike demokratického štýlu vedenia však v jej výpovediach stojí fakt, že zriedkakedy sa pýta svojich zamestnancov na ich víziu ohľadom práce. Mimo to

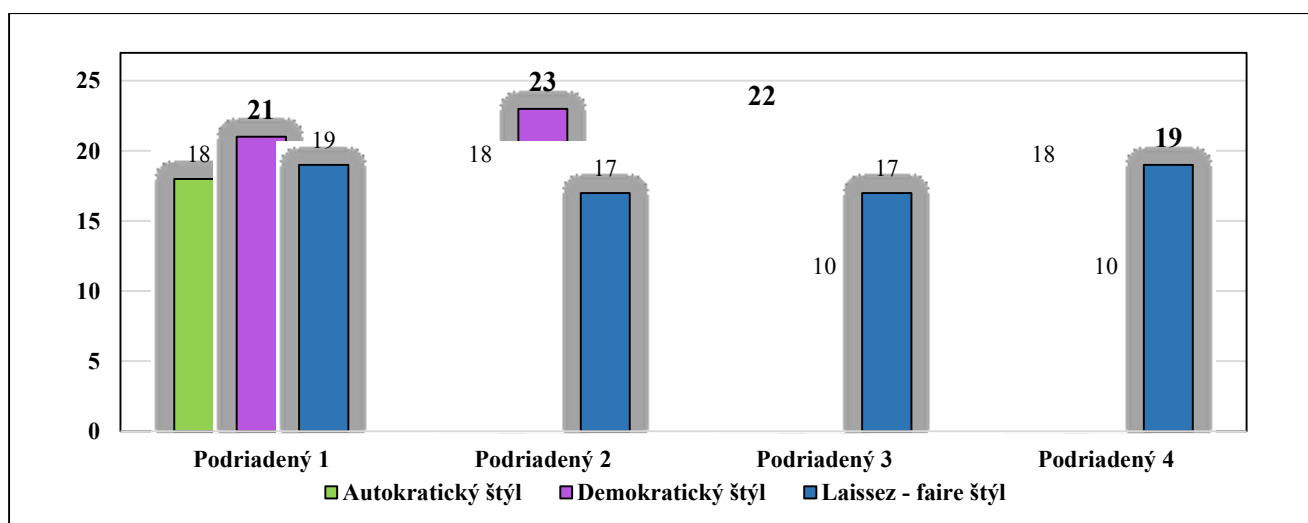
tiež len zriedkavo zapája svojich pracovníkov do určovania to, čo je potrebné vykonať. Treba však podotknúť, že často ponecháva právomoc konečného rozhodnutia v rámci svojho úseku.

Aspektom, ktorý je typickým skôr pre autokratický štýl, je určovanie toho, čo urobiť a ako. V tomto prípade respondentka potvrdila, že tento úkon je na úseku uskutočňovaný tiež pomerne často. Výsledky taktiež indikujú pracovníčkine občasné delegovanie úloh.

5.5.2 Hodnotenie vedúcej pracovníčky z pohľadu jej podriadených

V prípade prieskumu v rámci podriadených zamestnankýň hodnotenie štýlu vedenia nadriadenej dospelo k trom odlišným záverom (pozri Graf 5.5.2). Z výsledkov plynie poznanie, že polovica respondentiek vníma nadriadenú ako demokratickú vedúcu. Druhá polovica už nie je vo vnímaní jednotná, čo konkrétne znamená, že jedna pracovníčka si myslí, že nadriadená uplatňuje autokratický štýl, zatiaľ čo ďalšia usudzuje, že ide o štýl voľného priebehu.

Graf 5.5.2 - Výsledok - štýl vedenia (hodnotenie podriadených) – oddelenie logistiky – útvar predaj



Zdroj dát: vlastné spracovanie

Pri zhodnotení úseku predaja je nutné uviesť, že podriadené pracovníčky sa veľakrát zhodli, že dané tvrdenie nie je aplikovateľné na ich úsek, a rozhodli sa neoznačiť žiadnu možnosť na škále. Pokiaľ by sa nebral zreteľ výhradne na jednotný názor ohľadom tejto skutočnosti, rovnaké hodnotenie bolo pripísané aj ďalším tvrdeniam. Konkrétne sa pracovníčky zhodli na tom, že im ich vedúca hovorí, čo robiť a akým spôsobom to urobiť. Tak isto bola

zhoda aj pri situácii, kedy podľa nich vedúca stanovuje nový postup, ak ten pôvodný už vykazuje znaky nefunkčnosti. Navyše možnosť „často pravda“ všetky pripísali tvrdeniu, že ich nadriadená deleguje úlohy tak, aby sa dosahovalo zavedenie nového postupu alebo procesu.

Z ďalšej časti dotazníkov plyní poznanie, že pracovníčky vedia, že sa na ňu môžu spoľahnúť a môžu ju osloviť v prípade potreby pomoci či rady. To hodnotia ako jej osobný prínos pre pracovníkov úseku. Na dôvažok uvádzajú, že sa stále majú od nej čo učiť, čo ich zároveň posúva vpred. Okrem motivácie je jej prínos založený aj na jej prehľade a odbornosti.

To, že je ako vedúca pracovníčka pracovitá, spoľahlivá, pedantná, ochotná, vie rýchlo riešiť situácie, hodnotia ako prínos aj pre spoločnosť ako celok. Pridávajú ešte fakt, že ovláda štyri cudzie jazyky. Hoci respondentky neuviedli názor na všetky tvrdenia, v mnohých prípadoch dopísali svoje postrehy ohľadom spôsobu vedenia, s ktorým sa dostávajú do styku.

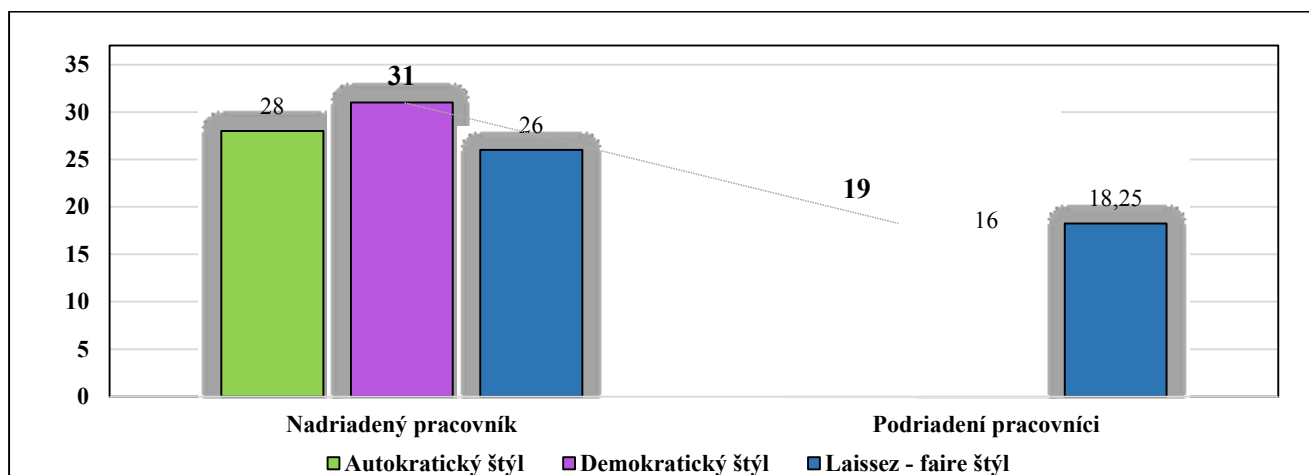
Z týchto zistení je možné spomenúť, že vedúca si vypočuje svoje zverienkyne, pokiaľ sa to vyžaduje. Necháva ich robiť vlastné rozhodnutia, no ochotne vždy pomôže, ak si nevedia poradiť samy. To sa týka hlavne prípadov, kedy ide o rozhodnutia súvisiace so zákazníkmi, ktorých majú jednotlivé pracovníčky rozdelených. Uvedomujú si jej rozsiahlejšie znalosti, vedomosti a skúsenosti, a preto si vážia, že im ponecháva určitú voľnosť v rozhodnutiach.

5.5.3 Zhrnutie pre oddelenie logistiky – útvar predaj

Ako je evidentné z nasledujúceho grafu, vnímanie štýlu vedenia na úseku predaja nie je jednotného charakteru (pozri Graf 5.5.3.1). Zo sebahodnotenia nadriadenej pracovníčky vyplýva, že uplatňuje demokratický štýl vedenia, zatiaľ čo hodnotenie jej podriadených sa prikláňa viac k štýlu autokratickému, následne laissez – faire štýlu a až napokon k štýlu demokratickému. Toto poradie je určené na základe vyhodnotenia, na ktoré boli použité spriemerované hodnoty priradené jednotlivým tvrdeniam od podriadených pracovníčok.

Napriek tomu, že nadriadená pracovníčka ohodnotila každé tvrdenie uvedené v dotazníku, jej podriadené pri mnohých z nich usúdili, že sa netýkajú ich oddelenia, a preto na ne nevyjadrili svoj názor.

Graf 5.5.3.1 - Porovnanie vnímaného štýlu vedenia –oddelenie logistiky – útvar predaj



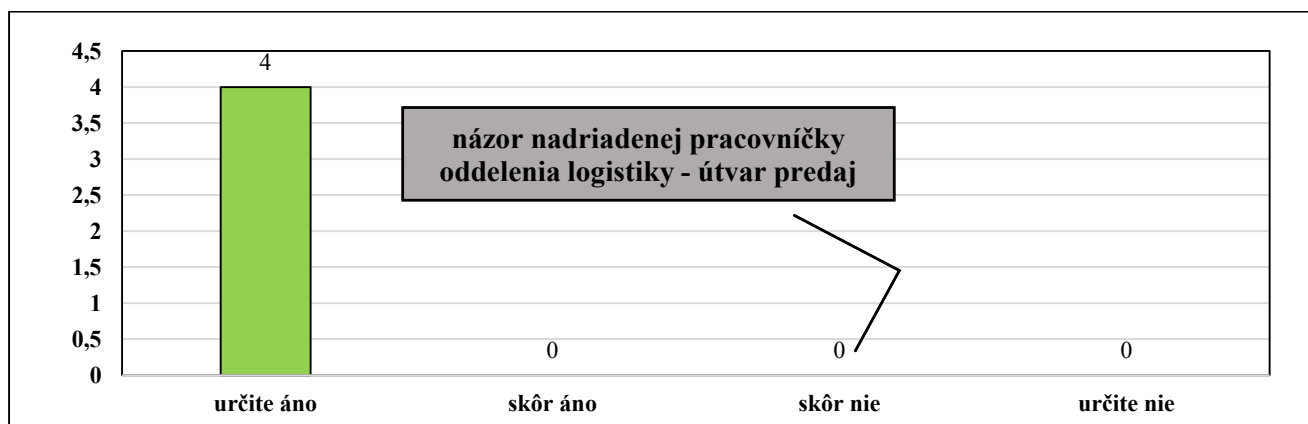
Zdroj dát: vlastné spracovanie

Jediný výrok z celkových tridsiatich bol ohodnotený číslom 4, ktoré predstavovalo možnosť „často pravda“, všetkými účastníkmi prieskumu, či sa jednalo o nadriadenú, či jej podriadenú. Zamestnankyne spoločnosti sa teda zhodli na tom, že na úseku predaja vedúca pracovníčka určuje svojim podriadeným, čo treba urobiť a uvádza aj spôsob, ako to urobiť. Toto tvrdenie je však v konflikte so skutočnosťou, že väčšinou si o svojej práci rozhodujú jednotlivé pracovníčky samy a na vedúcu sa obracajú iba v prípade, keď potrebujú poradiť. Vysvetliť by sa to dalo jednoducho tak, že vedúca povie, čo je nutné urobiť, ale konkrétne rozhodnutia sú už na uvážení jednotlivých zamestnancov, ktorých sa daná téma úlohy týka.

Zaujímavé je, že v dvoch prípadoch, kde podriadené usúdili, že nie je možné sa k tvrdeniu vyjadriť, sa vedúca pracovníčka vyjadrila celkom jasne. Prvýkrát sa jednalo o návrhy z radov zamestnancov pre pripravované projekty. Nadriadená demonštruje, že príležitostne tieto návrhy od podriadených vyžaduje, no oni sa k danej veci nevyjadrili nijakým spôsobom. Druhý raz išlo o tvrdenie, ktoré vypovedá o tom, že nadriadená chce vytvoriť prostredie, kde zamestnanci môžu byť vlastníkami projektu a že im zároveň umožňuje sa podieľať na rozhodovacom procese. V tomto prípade nadriadená dokonca označila, že ide o pravidelnú situáciu na úseku predaja.

Nemenej zaujímavým zistením je výsledok ohľadom spokojnosti so štýlom vedenia nadriadenej pracovníčky. 100% opýtaných sa vyjadrilo, že sú určite spokojné s uplatňovaným štýlom vedenia (pozri Graf 5.5.3.2). Tu však vyvstáva otázka, prečo si nadriadená pracovníčka myslí, že zamestnanci skôr nie sú spokojní s tým, ako vedie svoj úsek.

Graf 5.5.3.2 - Celková spokojnosť so štýlom vedenia –oddelenie logistiky – útvar predaj

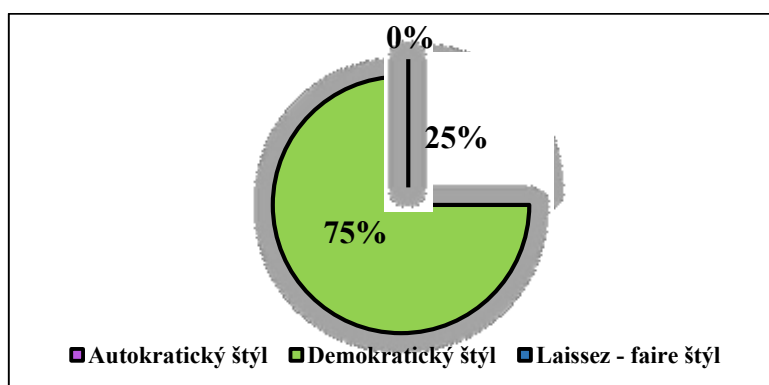


Zdroj dát: vlastné spracovanie

5.6 Porovnanie a celkové zhrnutie

Po prevedení prieskumu v Spoločnosti XY sa dospelo k záveru, že na základe sebahodnotenia nadriadených pracovníkov 75% respondentov sa vníma ako vedúci, ktorý uplatňuje demokratický štýl vedenia ľudí (pozri Graf 5.6.1). Iba 25% predstavuje v tomto smere štýl autokratický.

Graf 5.6.1 – Percentuálne vyjadrenie uplatňovaných štýlov vedenia na základe sebahodnotenia nadriadených pracovníkov

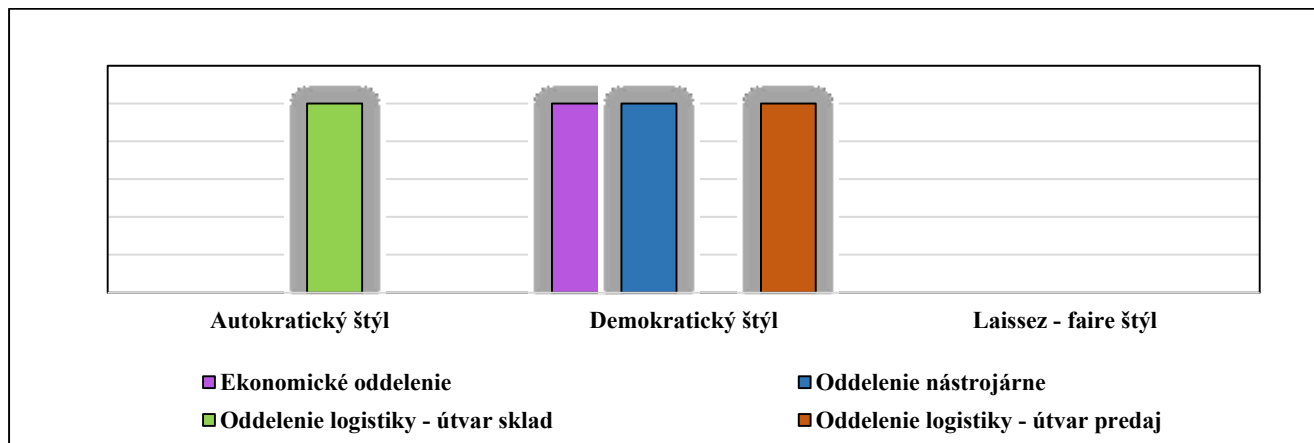


Zdroj dát: vlastné spracovanie

V troch prípadoch je na základe sebahodnotenia nadriadených pracovníkov identifikovaný ako prevládajúci štýl práve štýl demokratický (pozri Graf 5.6.2). Konkrétne je tento štýl vedenia uplatňovaný vo zvýšenej miere v rámci ekonomického oddelenia,

oddelenia nástrojárne a na úseku predaja, ktorý patrí pod oddelenie logistiky. V prípade útvaru skladu spadajúcom pod oddelenie logistiky sa jedná o autokratický štýl.

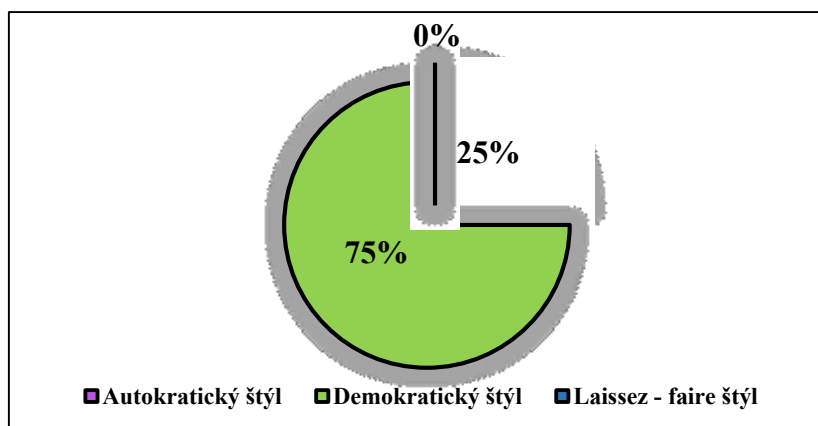
Graf 5.6.2 – Porovnanie vnímania uplatňovaných štýlov (sebahodnotenie)



Zdroj dát: vlastné spracovanie

Upriamením pozornosti na výsledky vyplývajúce z hodnotenia štýlu vedenia na príslušnom oddelení alebo úseku sa zistilo, že 75% podriadených vidí svojho priameho nadriadeného ako vedúceho, pre ktorého je typický demokratický štýl vedenia (pozri Graf 5.6.3). 25% respondentov má iný názor a nadriadený v nich asociuje predstaviteľa autokratického štýlu.

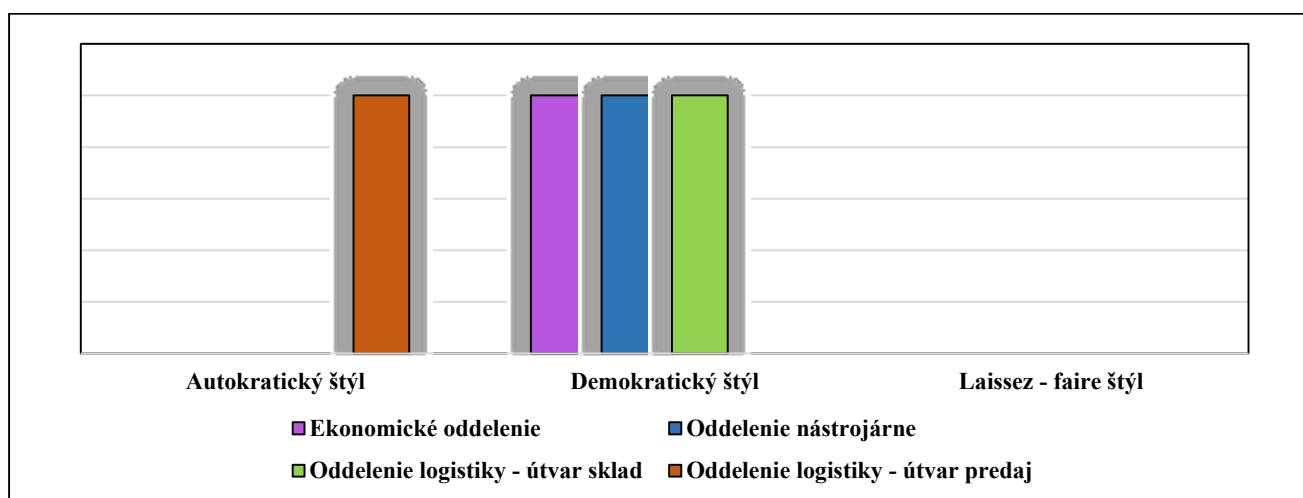
Graf 5.6.3 - Percentuálne vyjadrenie uplatňovaných štýlov vedenia na základe hodnotenia podriadenými pracovníkmi



Zdroj dát: vlastné spracovanie

Výsledky prieskumu odhalili 50% zhodu vo vnímaní štýlu vedenia na určitom oddelení prípadne úseku. Vnímanie štýlu vedúceho pracovníka je zhodné v rámci ekonomického oddelenia. To znamená, že sám nadriadený sa vníma ako demokratický vedúci, a rovnako ho vidia aj jeho podriadení (pozri Graf 5.6.4). Rovnako prieskum dopadol aj na oddelení nástrojárne.

Graf 5.6.4 - Porovnanie vnímania uplatňovaných štýlov vedenia v rámci jednotlivých oddelení a úsekov (hodnotenie podriadených pracovníkov)



Zdroj dát: vlastné spracovanie

Rozdielne vnímanie uplatňovaného štýlu vedenia však bolo vypozerované na oddelení logistiky a to hneď na obidvoch úsekoch, ktoré sa prieskumu zúčastnili. Dokonca sa jednalo aj o rovnaké štýly vedenia, ktoré sa nezhodovali. Líšili sa akurát priradením ku skupine hodnotiacich. V prípade úseku skladu zo sebahodnotenia nadriadeného vyplýva, že uplatňuje štýl autokratický. No jeho podriadení svojimi tvrdeniami usudzujú, že sa jedná o demokratický štýl, ktorý u ich vedúceho dominuje.

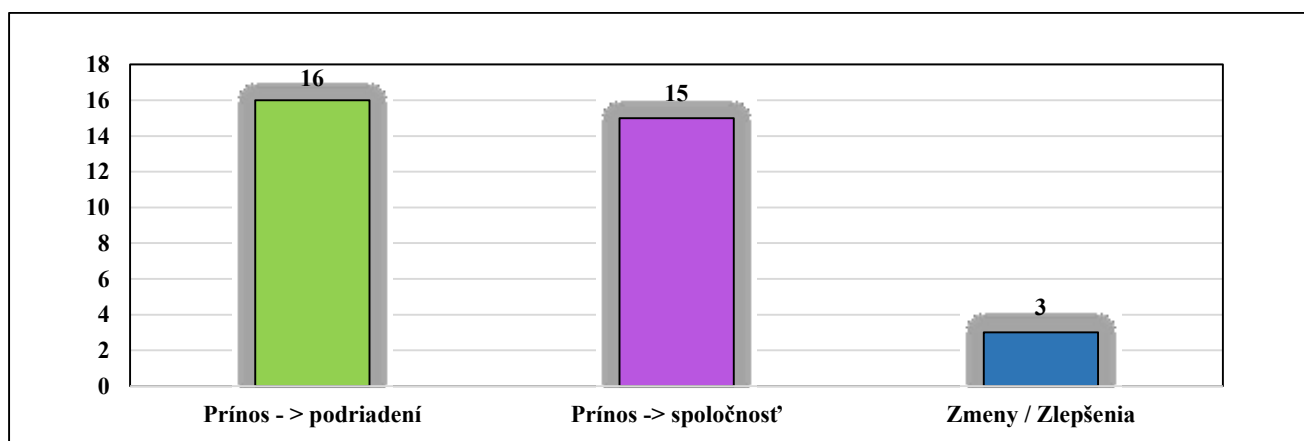
Situácia na úseku predaja je opačná. Vedúca pracovníčka sa vidí ako demokratka, ale názor jej podriadených sa prikláňa skôr k uplatňovaniu autokratického štýlu vedenia ľudí. Netreba však zabúdať na už niekoľkokrát spomínaný postreh, na ktorý výsledky prieskumu poukázali. Jedná sa o tesné rozdiely v konečnom skóre u jednotlivých štýlov vedenia.

Tieto rozdiely môžu mať korene buď v charaktere fázy, v ktorej sa človek v tomto okamžiku nachádza, alebo ide o proces hľadania toho správneho a jediného vhodného štýlu vedenia pre daného človeka. To môže byť prípad nadriadeného, ktorý na pozícii vedúceho

nepôsobí ešte dlhý čas. Táto podobnosť však môže odzrkadľovať aj prípadnú nevyjasnenú predstavu o vlastnom správaní, konaní a jednaní v rovine leadershipu. Je možné sa samozrejme domnievať, že nadriadený pracovník ovláda viaceré štýly a uplatňuje ich v závislosti na situácii.

Druhá časť dotazníka sa venovala prínosu nadriadeného pracovníka pre svojich podriadených a pre Spoločnosť XY ako takú. Po spracovaní informácií zo zozbieraných dotazníkov vyplýva, že 77% respondentov sa vyjadrilo k dotazu na prínos vedúceho vo vzťahu k jeho zamestnancom (pozri Graf 5.6.5). O niečo menej respondentov, konkrétne 72%, sa vyslovilo aj k dotazu, v čom vidia prínos vedúceho ohľadne spoločnosti ako celku. Voľný priestor, ktorý bol ponechaný na poukázanie na možné zmeny prípadne zlepšenia týkajúce sa štýlu vedenia nadriadeného pracovníka, bol v konečnom dôsledku využitý len 15% opýtaných.

Graf 5.6.5 – Celkové využitie voľného priestoru na vyjadrenie vlastnými slovami



Zdroj dát: vlastné spracovanie

V prípade nadriadených pracovníkov sa k prínosom oboch typov vyjadrili všetci štyria vedúci oddelení a úsekov. K možným zmenám a úpravám svojho spôsobu vedenia však mala poznámky len polovica z nich.

Z výsledkov je možné určiť aj súčinnosť podriadených pracovníkov. Na prvý dotaz ohľadom prínosu nadriadeného sa vyjadrilo 71% podriadených pracovníkov. Už menej opýtaných prejavilo svoj postoj a názor ohľadne prínosu vedúceho pre Spoločnosť XY. Jedná sa o 65% opýtaných. Iba jeden pracovník využil možnosť vyjadrenia sa k odporúčaniam v časti ponechanej oblasti zmien a zlepšenia štýlu vedenia nadriadeného pracovníka.

Názor pochádzajúci z personálneho oddelenia na otázku, čo by na základe svojich skúseností pani z tohto oddelenia odporučila vedúcim pracovníkom na ich štýle vedenia zmeniť, prípadne zachovať, sa opiera o preferenciu štýlu vedenia zameraného na otvorenú komunikáciu, vzájomnú spoluprácu, využívanie nápadov a podnetov, motiváciu formou odmeny a uvoľnenú pracovnú atmosféru. Naopak, pani na pozícii HR odporúča odbúranie štýlu, pre ktorý je charakteristická arogancia a moc. Hovorí, že by bolo vhodné, aby pracovník, ktorý zastával určitú pozíciu nejaký čas, nezasahoval do vedenia skupiny novému kolegovi.

Okrem toho uvádza ponechanie priestoru kolegom, podriadeným na sebarealizáciu, schopnosť delegovať úlohy efektívne a nevyužívanie pozície vedúceho zamestnanca. Hoci zamestnankyňa uviedla, aký štýl vedenia je preferovaný a čomu by sa mali vedúci pracovníci vyvarovať, v súčasnej dobe nemá znalosť o akejkoľvek neuspokojivej situácii v rámci spoločnosti. Pokiaľ však nejaký problém nastane, nedorozumenia sú riešené obvykle vzájomnou diskusiou, dotazníkovou formou, 360° hodnotením, Development centrom či každoročnými hodnotiacimi pohovormi.

Isté zistenie z prieskumu, ktoré stojí za zmienku sa týka nadriadených pracovníkov. Bližšie sa jedná najmä o tých pracovníkov, ktorí si nemyslia, že ich podriadení sú určite spokojní s ich uplatňovaným štýlom vedenia. Očakávalo by sa, že keď už situáciu takto vnímajú, mali by snahu podniknúť nejaké kroky k zlepšeniu, prinajmenšom o nich aspoň začať uvažovať.

Dotazníkové šetrenie však ukázalo, že nie všetci pracovníci s predpokladaním neúplnej spokojnosti medzi svojimi zamestnancami využili voľný priestor na svoje nápady ohľadom určitej zmeny či smeru k zmene. Urobil tak len vedúci pracovník úseku skladu, ktorý sa obširne vyjadril aj na túto tému.

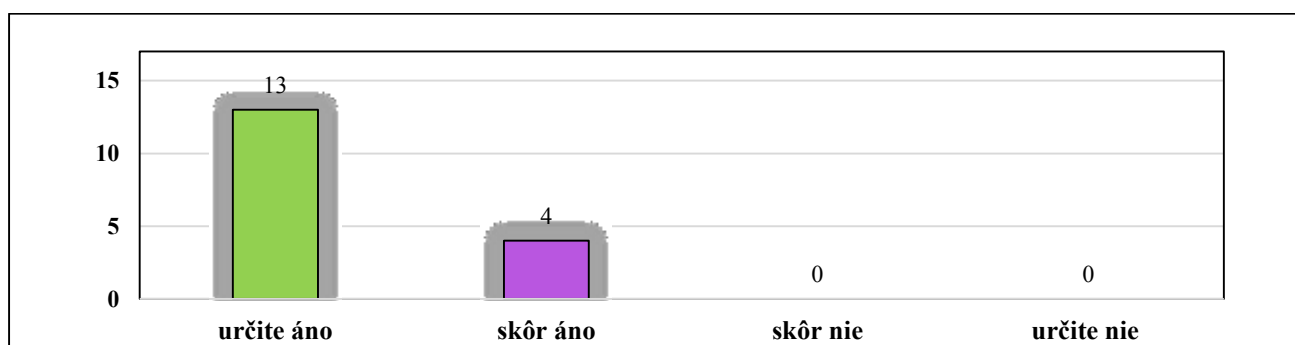
Navyše sa ukázalo, že hoci sa vedúci nástrojárne domnieva, že jeho podriadení sú skôr spokojní s jeho štýlom vedenia než by boli nespokojní, a neuviedol určitosť spokojnosti, k danej téme sa vyjadril, že by chcel pokračovať v nastavenom štýle.

Ani na jednom oddelení či úseku, ktoré podliehalo prieskumu, sa neukázalo, že by zamestnanci nejakým spôsobom neboli spokojní so štýlom vedenia uplatňovaným na mieste ich pôsobenia. Úplná spokojnosť bola zistená len na oddelení logistiky, konkrétne na úseku predaja, kde však visí otáznik, prečo o tom nie je presvedčená aj samotná vedúca úseku. Úsek skladu z oddelenia logistiky a oddelenia nástrojárne poukázalo na rovnaký pomer zvolených možností hodnotenia celkovej spokojnosti so štýlom vedenia. V oboch prípadoch sa tri štvrtiny

respondentov vyjadrili, že sú určite spokojní a len jeden pracovník zvolil priklonenie sa k možnosti „skôr áno“.

V prípade ekonomického oddelenia bol pomer takmer vyrovnaný, čo bližšie znamená, že traja zamestnanci sú určite spokojní a dvaja pracovníci tiež usúdili, že sú skôr spokojní než nespokojní. Celkovo vzaté, podriadení pracovníci na zmieňovaných oddeleniach a úsekoch vykazujú známky spokojnosti so štýlom vedenia ich príslušného nadriadeného pracovníka (pozri Graf 5.6.6). Takmer 77% respondentov z kategórie podriadených pracovníkov vyjadrilo plnú spokojnosť. Zvyšných 23% sa taktiež prikláňa k spokojnosti ako takej. Toto zistenie je podporené aj vyjadrením pracovníčky oddelenia ľudských zdrojov, ktorá demonštrovala, že hoci záleží od oddelenia, prevažuje však spokojnosť zo strany zamestnancov.

Graf 5.6.6 – Celková spokojnosť podriadených pracovníkov so štýlom vedenia príslušných nadriadených pracovníkov



Zdroj dát: vlastné spracovanie

Poukazujúc ešte na oddelenie ľudských zdrojov, z interview vyplýva, že oddelenie sa stretáva s otázkami či pripomienkami týkajúcimi sa vzťahu zamestnancov s ich nadriadenými, aj keď to nebýva veľmi často. V tomto smere má oddelenie plnú dôveru medzi zamestnancami a uvedomuje si zodpovednosť odkomunikovania daného problému smerom k vedeniu spoločnosti za účelom riešenia vzniknutého problému. Navyše znakom prejavovanej dôvery voči pracovníkom tohto oddelenia je aj fakt, že sa im zamestnanci zdôverujú nielen s pracovnými problémami. Často sa totiž jedná aj o zdôverovanie sa so súkromnými problémami, požiadanim o pomoc alebo o neformálne úprimné rozhovory.

Dotazy z hľadiska problémov zamestnancov smerované na oddelenie ľudských zdrojov sa týkajú prevažne nedostatočnej informovanosti zamestnancov a to v smere

zadržiavania informácií ohľadom pracovných povinností alebo o dianí vo firme. Zamestnanci však svoje názory adresujú oddeleniu ľudských zdrojov nielen v prípade problémov a sťažností, ale aj v opačnom prípade, kedy sa jedná aj o pochvalu. Zamestnanci totižto vyjadrujú svoj názor napríklad aj pri nástupe nového kolegu.

5.7 Odporúčania pre ekonomické oddelenie

Na základe prieskumu sa ukázalo, že v rámci ekonomického oddelenia nadriadený pracovník len zriedkakedy vyžaduje od svojich zamestnancov predkladanie návrhov a nápadov ohľadne pripravovaných projektov. Zároveň bolo odhalené, že si vedúci myslí, že jeho podriadení sú schopní len príležitostne riešiť problémové situácie svojím kreatívnym myslením a vynaliezavosťou.

Tu sa pýta poznamenať, že je možné, že vedúci ani v skutočnosti netuší do akej miery jeho pracovníci vedia využívať svoje tvorivé zmýšľanie, keďže sa od nich nevyžadujú napríklad už spomínané návrhy a riešenia. Rovnako to môže byť aj v prípade nutnosti nájdenia východiska z problémovej či krízovej situácie. Preto by mohlo byť vhodné:

- **začať zapájať pracovníkov ekonomického oddelenia do prípravy a realizácie uskutočňovaných projektov, pri čom by rozvíjali svoju kreativitu.**

Následne by sa dalo predpokladať, že by si s nadobudnutými skúsenosťami lepšie viedli aj ohľadne potreby riešenia prípadných problémov.

Podľa vyjadrení pracovníkov oddelenia ich vedúci neprejavuje známky pozitívneho vzťahu k moci, ktorou disponuje zo svojej pozície nadriadeného. Sám nadriadený uviedol, že len málokedy využíva vplyv tejto moci na rozvoj svojich zamestnancov. Preto usudzujem, že by v budúcnosti mohol pozornosť upriamiť aj týmto smerom. Navrhujem, aby:

- **na ekonomickom oddelení bol uskutočnený prieskum zisťujúci záujem pracovníkov o možnosti ich rozvoja a rastu, buď formou dotazníkového šetrenia, alebo priamo osobným stretnutím na schôdzi;**
- **boli identifikované najčastejšie uvádzané formy, akými by zamestnanci mali záujem sa v pracovnej sfére rozvíjať;**
- **prípustné spôsoby rozvoja zamestnancov boli s vedením spoločnosti prediskutované a posúdené z hľadiska dostupnosti, uskutočniteľnosti,**

finančných možností spoločnosti a príslušného oddelenia, a právomocí nadriadeného pracovníka;

- **bol zostavený program rozvoja pre pracovníkov ekonomického oddelenia.**

Celý tento proces by bol zároveň prejavom záujmu o pracovníkov, zlepšenia komunikácie medzi pracovníkmi oddelenia, čo by bolo v konečnom dôsledku prínosom aj v otázkach spokojnosti s prístupom spoločnosti k svojim zamestnancom.

K zvýšeniu efektivity štýlu vedenia by prispel aj osobný záujem nadriadeného pracovníka. Z jeho výpovede bolo zistené, že si myslí, že jeho podriadení sú skôr spokojní s jeho štýlom vedenia. To znamená, že hoci v dotazníku neuviedol možnosť „určite“ áno v zmysle, že si je istý, že jeho pracovníci sú určite spokojní so spôsobom, akým vedie zverené oddelenie, nevyužil možnosť vyjadriť vlastnými slovami, čo by mohol, prípadne chcel zlepšiť.

Na základe objasnenej skutočnosti by mohli byť podniknuté určité kroky aj v tomto smere. Môj návrh je teda založený na princípoch self - managementu, a poukazuje na to, aby:

- **nadriadený pracovník prehodnotil metódy jeho vedenia, považoval nad dôvodmi, prečo sa domnieva, že jeho podriadení sú skôr spokojní s jeho spôsobom vedenia a prečo nie je presvedčený o absolútnej spokojnosti;**
- **vedúci pracovník konfrontoval svojich podriadených s výsledkom svojho uvažovania na stretnutí a spoločne dospeli k záverom;**
- **nadriadený pracovník sám sebe určil plán krokov k zmene za účelom zvýšenia efektivity svojho prístupu;**
- **nadriadený pracovník v čase sledoval fázu zmeny vo svojom správaní, konaní a prístupe, čo by mohol vykonať napríklad opätovnou schôdzou členov oddelenia a získaním aktuálnej spätnej väzby.**

5.8 Odporúčania pre oddelenie nástrojárne

V prípade oddelenia nástrojárne je pozornosť mojich odporúčaní venovaná najprv prístupu nadriadeného pracovníka voči svojim podriadeným. Je nepopierateľne dôležité, aby vzťah medzi vedúcim a jeho podriadenými pracovníkmi bol bezproblémový. Avšak vždy je potrebné si vymedziť určité hranice prípustnosti.

Z prieskumu je možné usúdiť, že vedúci pracovník je v kolektíve svojho oddelenia pomerne obľúbený, čo jeho podriadení potvrdili tým, že ho označili nielen za nadriadeného a mentora, ale aj za kamaráta. V každom prípade sa chcem vyhnúť spochybňovaniu takéhoto druhu vzťahu, ale treba byť aj v tomto smere ostražitý. Respondenti uviedli, že oceňujú na svojom nadriadenom to, že im vychádza v ústrety. Mojm odporúčaním pre efektívne fungovanie tohto oddelenia preto demonštrujem, aby sa:

- **nadriadený pracovník zameriaval v prvom rade na splnenie úlohy, čo samozrejme nevylučuje udržiavanie dobrých medziludských vzťahov s jeho podriadenými pracovníkmi, avšak mal by dávať pozor, aby nedošlo k tomu, že bude jeho priateľský prístup zo strany zamestnancov jeho oddelenia zneužívaný;**
- **v rámci oddelenia boli podriadení uzrozumení s povoleným rozsahom svojich požiadaviek orientovaných na osobu príslušného nadriadeného pracovníka.**

Hoci nadriadený pracovník sa nazdáva, že jeho podriadení sú s ním ako s vedúcim pracovníkom skôr spokojní než nespokojní, vyjadril sa, že chce pokračovať v nastavenom štýle. Z tohto je možné sa domnievať, že vedúci si je spokojnosti svojich zamestnancov vedomý, a preto nevidí potrebu niečo na svojom spôsobe ich vedenia meniť. Avšak aj v tejto záležitosti sa nájde niečo, čo by sa dalo zlepšovať.

Pre zvýšenie spokojnosti by možno bolo vhodné prehodnotenie spôsobu, akým sú pracovníci oboznamovaní s tým, čo v rámci práce treba vykonať. Z výsledkov prieskumu je zrejmé, že podriadení vnímajú intenzívnejšie to, že im vedúci hovorí čo a ako treba urobiť. On sám však toto svoje konanie vidí trochu odlišne a uvádza, že im takéto pokyny nedáva tak často, ako to vidia jeho zamestnanci. Prospešné by preto mohlo byť:

- **obmedzenie rozdávanie pokynov podriadeným pracovníkmi zo strany nadriadeného pracovníka do menšej miery ako je to v súčasnosti,**
- **ponechanie väčšej voľnosti pri navrhovaní a rozvrhovaní práce podriadeným pracovníkom, a zastávať len pozíciu akéhosi koordinátora,**

čo by hralo v súlade s presvedčením vedúceho, že jeho podriadení sa dokážu viesť sami tak dobre, ako to robí on sám. Je známe, že vedúci nemá problém s delegovaním úloh na svojich zamestnancov, a preto by tento návrh mohol byť prínosom a čiastočným

odbremenením tohto vedúceho pracovníka. Vysvetlenie sa v tomto prípade zakladá na fakte, že vedúci má niekoľko úloh, ktoré musí splniť, a predsa len multitasking je zložitá vec.

Vedúci pracovník nástrojárne sa stotožňuje s prístupom, ktorý vyžaduje predkladanie možných návrhov a nápadov ohľadom projektov či iných aktivít, preto by mohlo byť prínosom:

- **motivovanie pracovníkov v zmysle ich kreatívnych návrhov, výkonu apod. s cieľom odmenenia najlepších nápadov, výkonov apod. tým, že im bude zverená významnejšia úloha alebo celkový projekt;**
- **v ostatných prípadoch by mohla figurovať aj ústna pochvala, uznanie a ocenenie dobrého nápadu.**

5.9 Odporúčania pre oddelenie logistiky – úsek sklad

Čo sa týka oddelenia logistiky a konkrétne jeho úseku skladu, je k veci spomenúť, že sám nadriadený pracovník uviedol niekoľko poznámok k možným krokom smerujúcim k zlepšeniu stávajúcej situácie na jeho zverenom úseku. Po zvážení jeho pripomienok bolo usúdené, že by mohlo byť prospešné podporiť tento pohľad, nakoľko on sám najlepšie vie, ako veci na jeho úseku fungujú, či naopak nefungujú.

Aj napriek tomu, že tieto pripomienky sa nezaoberajú striktne štýlom vedenia nadriadeného pracovníka, stoja za zmienku v tejto časti diplomovej práce. Základ úspechu vidí vedúci pracovník v spolupráci v rámci jeho podriadených a odovzdávaní si informácii bezprostredne po zmene. Okrem toho by chcel, aby sa zamestnanci nespoliehali na neho do takej miery, ako to robia, pretože tvrdí, že v sklade nie je sám a nie je dobré, ak sa za každých okolností spoliehajú len na jeho osobu.

Po zohľadnení tohto vyjadrenia, by bolo vhodné, aby sa pozornosť na danom úseku upriamila na zvýšenie samostatnosti podriadených pracovníkov v rámci práce, čo by mohlo byť dosiahnuté tým, že:

- **nadriadený pracovník svojim podriadeným pracovníkom jasne vysvetlí a pravidelne bude na schôdzach pripomínať ich povinnosti a zodpovednosť za zverené úlohy, aby si tak uvedomili, že nie je prípustné, aby sa pri každej situácii obracali na osobu vedúceho;**

- **sa zostaví zoznam týchto povinností s dôrazom na zodpovednosť jednotlivých pracovníkov ohľadom vykonávanej práce, a následne bude tento zoznam vyvesený na viditeľnom mieste na pracovisku.**

V súvislosti s faktom, že úsek skladu má očividne problém s predávaním si informácií, by sa moje ďalšie odporúčanie týkalo:

- **zavedenia zošitu alebo knihy, kde by pracovníci museli uviesť všetky podstatné informácie ohľadom úloh, pracoviska apod. a to bezprostredne po ukončení zmeny, prípadne tesne pred skončením pracovnej doby v daný deň;**
- **zavedenia software, ktorý by slúžil na rovnaké účely, ako zošit či kniha, avšak tento krok by musel byť prehodnotený z viacerých hľadísk týkajúcich sa uskutočniteľnosti a prípadného zavedenia, a predstavoval by určite finančne náročnejší variant opatrenia.**

Vzhľadom k potrebe zlepšenia spolupráce v rámci úseku skladu, navrhujem:

- **workshop pre pracovníkov na tému dôležitosti spolupráce ľudí v kolektíve.**

Dielčie nutné kroky pri alternatíve workshopu by sa týkali osoby nadriadeného pracovníka a jeho snahy o :

- **zistenie možností uskutočnenia workshopu pre dané oddelenie a úsek;**
- **zistenie možností využitia priestorov spoločnosti, prípadne vyhľadanie externých priestorov pre účely workshopu;**
- **zistenie objemu finančných prostriedkov, ktoré by mohli byť vyčlenené na tieto účely;**
- **vyriešenie organizačných možností z hľadiska personálneho obsadenia, dozoru a možnosti účasti samotných pracovníkov, pričom je potrebné brať do úvahy pracovnú dobu a ich povinnosti vyplývajúce zo statusu zamestnanca spoločnosti.**

Poslednou oblasťou, pre ktorú budú uvedené odporúčania v rámci úseku skladu, je oblasť moci nadriadeného pracovníka. Z výsledkov prieskumu sa zistilo, že iba jeden

z opýtaných uviedol, že vníma zdieľanie moci jeho nadriadeného pracovníka so svojimi podriadenými. Ostatní respondenti nepostrehli, že by sa jednalo v tomto smere o veľmi častý jav. Preto v neposlednej rade odporúčam:

- **zistiť v rámci úseku skladu, prečo len minimum pracovníkov vníma zdieľanie moci vedúceho zamestnanca jemu danej z pozície nadriadeného pracovníka;**
- **overiť do akej miery nadriadený pracovník vie, čo mu moc z pozície nadriadeného prináša;**
- **zistiť, do akej miery nadriadený pracovník využíva možnosti moci z pozície nadriadeného v prospech jeho podriadených;**
- **nadriadenému pracovníkovi zistiť, o čo by jeho zamestnanci mali záujem a čo z toho by bolo možné uskutočniť alebo dosiahnuť z hľadiska právomoci, ktorá mu z pozície nadriadeného prináleží;**
- **nadriadenému pracovníkovi aktívne a pravidelne zdieľať svoju moc z pozície nadriadeného so svojimi pracovníkmi v zmysle motivovať ich a následne odmeňovať napríklad za dosiahnutý výkon poskytnutím odmien a iných foriem benefitov, o ktorých môže vyjednávať s vyšším vedením a ktoré môže ovplyvňovať.**

5.10 Odporúčania pre oddelenie logistiky – úsek predaj

Najzaujímavejším zistením na oddelení logistiky v prípade úseku predaja bol nesúlad vo vnímaní spokojnosti so štýlom vedenia uplatňovaným nadriadenou pracovníčkou. Bližší pohľad ukázal, že všetky podriadené zamestnankyne podieľajúce sa na prieskume sú určite spokojné so spôsobom, akým je úsek predaja vedený zo strany ich vedúcej. Samotná vedúca sa podľa jej vyjadrení však domnieva, že jej podriadení pracovníci nie sú s jej štýlom vedenia spokojní. Pre účel objasnenia tohto rozkolu názorov navrhujem, aby:

- **bolo prevedené šetrenie u nadriadenej pracovníčky s dôrazom na jej názory či doposiaľ pre účely tohto prieskumu neznáme skutočnosti vyúsťujúce do domnienky, že jej štýl vedenia evokuje o podriadených nespokojnosť.**

Pokiaľ by sa ukázalo, že ide o neoprávnený domnienku vedúcej pracovníčky, efektívnosť štýlu vedenia tejto zamestnankyne spoločnosti by mohla byť posilnená prejavom väčšieho záujmu o dianie na pracovisku. Odporúčaním pre nadriadenú pracovníčku je teda:

- **osobné prechádzanie pracoviska a jednotlivých svojich pracovníkov s cieľom získania nielen spätnej väzby prostredníctvom ich názorov, ale aj postrehov, problémov v otázkach práce, či vzťahov na pracovisku, čo by zároveň zjednotilo jej predstavu o spokojnosti podriadených s ňou ako vedúcou.**

Pri vyhodnocovaní výsledkov sa navyše preukázalo, že v rámci sebahodnotenia nadriadenej pracovníčky všetky tri prípustné štýly vedenia ľudí dosahovali pomerne podobné skóre. Dôvodom môže byť skúsenosť pracovníčky a schopnosť využívať prvky každého štýlu podľa potreby. Príčina však môže tkvieť taktiež v zložitej životnej situácii, v ktorej sa momentálne nachádza, v ešte procese hľadania svojho typického spôsobu vedenia, alebo jednoducho v nejasnosti jej predstavy o štýle vedenia. Pokiaľ by sa jednalo práve posledný spomínaný dôvod, ideálne by bolo, keby:

- **nadriadená pracovníčka našla smer svojho spôsobu vedenia, napríklad prostredníctvom pridelenia mentora.**

Zhrnúc všetky dostupné informácie, ak je predsa pravda niekde inde, a vedúca pracovníčka, je skúsená žena, ktorá obsadzuje pozíciu nadriadenej pracovníčky už dlhší čas, je možné, že príčinou predtým zmieňovaného nesúladu vo vnímaní spokojnosti so štýlom vedenia je aj nedostatočné sebavedomie zamestnankyne. Preto ďalší návrh bude smerovať do oblasti odmeňovania. Navrhovala by som, aby:

- **nadriadená pracovníčka bola adekvátne odmenená za svoju prácu a dosahovaný výkon, čo by mohlo mať dopad na jej sebavedomie, sebavnímanie, motiváciu a chuť do ďalšej práce.**

5.11 Návrhy pre celkovú spoločnosť

Posledná časť návrhov nebude smerovaná na konkrétne oddelenie spoločnosti, ale bude venovaná vedeniu spoločnosti. Tu by som spoločnosti odporučila:

- **jedenkrát ročne zisťovať spokojnosť pracovníkov spoločnosti vo vzťahu k ich príslušným nadriadeným pracovníkom.**

Či by sa jednalo o samostatný prieskum, alebo by zisťovanie spokojnosti bolo súčasťou napríklad 360° spätnej väzby, by záviselo už na zvážení všetkých okolností, zahrňujúc finančné, časové, personálne možnosti apod. Ďalej by mohlo byť prospešné aplikovať výstupy z prieskumov aj v ďalších smeroch, čo znamená, že by sa mohlo jednať o:

- **využitie výsledkov a výstupov prieskumu tejto diplomovej práce, ale aj iných prieskumov uskutočňovaných v priestoroch spoločnosti, napríklad v individuálnej, dyadickej či skupinovej analýze, pričom bližšie zameranie analýzy by sa odvíjalo od konkrétnych potrieb spoločnosti v danom období.**

Na základe informácií poskytnutých z oddelenia ľudských zdrojov by som zameranie pozornosti videla aj na oblasť komunikácie, kde zamestnanci pociťujú akúsi nespokojnosť. Výhodné by okrem iného teda malo byť:

- **zdieľanie informácií všetkým zamestnancov, ktorých sa daná problematika týka, či sa už jedná o dianie vo firme alebo informácie ohľadom pracovnej náplne zamestnanca, a ako dôsledok nedodržiavania sankcionovanie pracovníkov, ktorí neposkytli dôležité informácie ľuďom, ktorým mali.**

V poslednom rade no s nemenšou dôležitosťou by som chcela uviesť odporúčanie týkajúce sa motivácie zamestnancov ako takých. Vedenie spoločnosti by sa mohlo sústrediť na:

- **motiváciu pracovníkov spoločnosti, na čo by mohla spoločnosť využiť napríklad vysokoškolských študentov, ktorí uvítajú možnosť spolupráce, čo sa týka spracovania bakalárskych alebo diplomových prác aj na túto tému;**

- **zistenie konkrétnych motivátorov, ktoré pracovníci považujú za najvýznamnejšie, a ktoré majú najväčší vplyv na snahu pracovníkov pracovať na sebe samých;**
- **zistenie možnosti uplatniteľnosti týchto motivátorov v spoločnosti za účelom zvýšenia motivácie a zároveň aj spokojnosti pracovníkov.**

Kapitola venovaná zhodnoteniu uplatňovaného štýlu vedenia ľudí v Spoločnosti XY ukázala výsledky prieskumu, ktorý sa pre tento účel uskutočnil. Identifikovala štýly vedenia vedúcich pracovníkov a zároveň sa venovala aj vnímaniu týchto štýlov ich podriadenými pracovníkmi. Výsledky boli následne prepojené s odporúčaniami pre vedúcich pracovníkov a spoločnosť.

6. Záver

„Ak tvoje konanie inšpiruje ostatných viac snívať, viac sa učiť, viac robiť a stať sa niekým viac, potom si líder.“ (John Quincy Adams)

Cieľom tejto diplomovej práce bolo zhodnotenie uplatňovaného štýlu vedenia v Spoločnosti XY, ktorej vedenie si samo určilo oddelenia, na ktoré bol neskôr prieskum tejto práce orientovaný. Prieskum však nebol prevádzaný len čisto pre účely diplomovej práce, ale aj pre ďalšie využitie v Spoločnosti XY.

Práca v prvej časti poukazovala na teoretické základy v oblasti leadershipu. Konkrétne sa venovala rozporuplným pojmom z danej oblasti, jednotlivých teóriám a štýlom vedenia, ako aj ich vývoju. Okrem toho bola značná pozornosť venovaná aj problematike efektivity vedenia ľudí v organizáciách.

Ďalšia časť práce sa zameriavala na objasnenie procesu prieskumu z hľadiska zberu dát. Prieskum bol prevádzaný prevažne dotazníkovým šetrením, pre ktoré boli zhotovené dva varianty dotazníkov. Jeden typ dotazníkov bol určený vedúcim pracovníkom, zatiaľ čo druhý typ bol adresovaný podriadeným pracovníkom. Kvantitatívny prieskum bol navyše podporený interview, ktoré predstavovalo kvalitatívnu formu zberu dát.

V rámci tejto diplomovej práce boli analyzované dve oddelenia a dva úseky spadajúce pod ďalšie oddelenie. Na začiatku praktickej časti bola priblížená charakteristika respondentov dotazníkového šetrenia. Následne bolo každé oddelenie a úsek zhodnotený z hľadiska používaného štýlu vedenia. Uplatňovaný štýl vedenia bol posudzovaný ako zo strany podriadených pracovníkov, tak aj zo strany samotného nadriadeného pracovníka, ktorý prevádzal pre účely tejto práce sebahodnotenie. Kapitola venovaná zhodnoteniu uplatňovaných štýlov vedenia pokračovala celkovým zhrnutím výsledkov a ich porovnaním.

Výsledky prieskumu ukázali, že v troch zo štyroch skúmaných prípadov si nadriadení pracovníci myslia, že uplatňujú demokratický štýl vedenia ľudí. Iba v jednom prípade sa jednalo o štýl autokratický. Z pohľadu podriadených hodnotenie používaného štýlu dopadlo takmer rovnako. Opäť bol demokratický štýl vedenia vnímaný trikrát a len jedenkrát bol vedúci pracovník vnímaný ako autokratický vedúci. Vnímanie autokratického vedenia však nebolo zhodné z hľadiska úseku príslušného oddelenia. To znamená, že tam, kde sa vedúci videl ako autokrat, jeho podriadení pracovníci ho vnímali ako demokrata. U druhého nadriadeného

išlo o opačný prípad. Sám seba videl ako demokratického vodcu, a jeho podriadení ho videli ako autokratického vedúceho.

Prieskum taktiež ukázal, že nie všetci respondenti v dotazníkovom šetrení boli ochotní sa vyjadriť aj k otvoreným otázkam. Navyše len málo z nich využilo aj voľný priestor ponechaný na vyjadrenie vlastnými slovami k možnostiam zlepšenia štýlu vedenia nadriadeným pracovníkom. Tento záver sa týka ako podriadených, tak aj nadriadených pracovníkov.

Zhrnúc všetky zistenia prieskumu, je možné konštatovať, že podriadení pracovníci, ktorí sa zúčastnili prieskumu pre účely tejto diplomovej práce sú so štýlom vedenia svojich príslušných nadriadených pracovníkov v celku spokojní. Výsledky nepoukázali ani na jeden náznak nespokojnosti zo strany podriadených.

Na základe zistení bolo v rámci poslednej kapitoly uvedených niekoľko návrhov a odporúčaní, ktoré by mohli napomôcť zlepšeniu situácie ohľadom vedenia ľudí a spokojnosti zamestnancov v Spoločnosti XY. Návrhy a odporúčania sú adresované každému skúmanému oddeleniu a úseku zvlášť, pričom posledné odporúčania sú venované Spoločnosti XY ako celku.

Zoznam použitej literatúry

Odborné knihy

ADAI, John. *The Best of ADAIR on Leadership & Management*. London: Thorogood Publishing, 2008. 254 p. ISBN 978-185418608-9.

ADAI, John a Peter REED. *Ne šéf, ale lídr. Jak vést ostatní po cestě k úspěchu*. Brno: Computer Press, 2009. 193 s. ISBN 978-80-251-2447-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 815 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of management and leadership: a guide to managing for results*. 2nd ed. London: Kogan Page, 2009. 289 p. ISBN 978-0-7494-5417-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-x.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

GREENER, Sue. *Business Research Methods*. Copenhagen: Ventus Publishing ApS, 2008. 110 p. ISBN 978-87-7681-421-2.

KOUZES, M. James and Barry Z. POSNER. *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. San Francisco: John Wiley & Sons, 2012. 416 p. ISBN 978-1-118-28196-3.

LUSSIER, Robert and Christopher ACHUA. *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. 5th ed. South Western: Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-111-82707-6.

PROCHÁZKA, Jakub; VACULÍK, Martin a Petr, SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4646-3.

- RADCLIFFE, Steve. *Leadership: Plain and Simple*. Harlow: Pearson Education, 2010. 171 p. ISBN 978-0-273-73089-7.
- SADLER, Philip. *Leadership*. London: Kogan Page, 2003. 195 p. ISBN 978-0749439194.
- STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství: aneb Co vás na Harvardu nenaučí*. Praha: Grada Publishing, 2011. 368 s. ISBN 978-80-247-3506-1.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
- VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- YUKL, A. Gary. *Leadership in Organizations*. 7th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2008. 648 p. ISBN 978-0-13-242431-8.

Články v odborných časopisech

- DALAKOURA, Afroditi. Differentiating leader and leadership development: A collective Framework for leadership development. *Journal of Management Development* [online]. 2010, vol. 29, no. 5, pp. 432-441 [cit. 2015-02-05]. ISSN 0262-1711. Available at: <http://www.emeraldinsight.com.libaccess.hud.ac.uk/doi/full/10.1108/02621711011039204>
- DE VRIES, E. R., A. BAKKER-PIEPER and W. OOSTENVELD. Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of Business and Psychology* [online]. 2010, vol. 25, no. 3, pp. 367-380 [cit. 2015-02-12]. ISSN 0889-3268. Available at: <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10869-009-9140-2>

- HARRIS, Alma. Creative leadership. Developing future leaders. *Management in Education* [online]. 2009, vol. 23, no.1, pp. 9-11 [cit. 2015-01-28]. ISSN 0892-0206. Available at: <http://mie.sagepub.com.libaccess.hud.ac.uk/content/23/1/9>
- CHEN, Jui Chen and Colin SILVERTHORNE. Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness. *Leadership y Organization Development Journal* [online]. 2005, vol. 26, no. 4, pp. 280-288 [cit. 2015-02-10]. ISSN 0143-7739. Available at: <http://www.emeraldinsight.com.libaccess.hud.ac.uk/doi/full/10.1108/01437730510600652>
- JOST, J. Peter. An economic theory of leadership styles. *Review of Managerial Science* [online]. 2013, vol.7, no. 4, pp. 365-391 [cit. 2015-02-10]. ISSN 1863-6683. Available at: <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11846-012-0081-1>
- RAD, Ali Mohammad Mosadegh and Mohammad Hossein ARMOHAMMADIAN. A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services* [online]. 2006, vol. 19, no. 2, pp. 11-28 [cit. 2015-02-05]. ISSN 1366-0756. Available at: <http://www.emeraldinsight.com.libaccess.hud.ac.uk/doi/full/10.1108/13660750610665008>
- SCHYNS, Birgit and Jan SCHILLING. Implicit Leadership Theories: Think Leader, Think Effective?. *Journal of Management Inquiry* [online]. 2011, vol. 20, no. 2, pp. 141-150 [cit. 2015-02-08]. ISSN 1056-4926. Available at: <http://jmi.sagepub.com.libaccess.hud.ac.uk/content/20/2/141>

Internetové zdroje

- BROOKS, Chad. *5 Ways to Be a Better Leader* [online]. 2014 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.businessnewsdaily.com/5837-5-tips-for-better-project-management.html>
- CLARK, Donald. *Leadership Style Survey* [online]. 2010 [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/survstyl.html>
- CLARK, Donald. *Leadership Styles* [online]. 2014 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadstl.html>

- DANIELS, C. Aubrey. *Increasing Leader Effectiveness: Looking for answers in all wrong places* [online]. 2013 [cit. 2015-03-24].
Dostupné z: <http://www.trainingmag.com/content/increasing-leader-effectiveness>
- FMLink. *Leadership Styles and Methods: Assessing and Improving Your Skills* [online]. 2015 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z:
<http://www.fmlink.com/article.cgi?type=How%20To&pub=BOMI%20International&id=31164&mode=source>
- GOLEMAN, Daniel. *Leadership That Gets Results* [online]. 2000 [cit. 2015-03-24].
Dostupné z:
https://www.haygroup.com/downloads/fi/leadership_that_gets_results.pdf
- GOLDSMITH, Marshall. *How to Increase Your Leadership Effectiveness* [online]. 2009 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z:
http://www.businessweek.com/managing/content/nov2009/ca20091110_945940.htm
- LLOPIS, Glenn. *6 Ways Effective Listening Can Make You A Better Leader* [online]. 2013 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z:
<http://www.forbes.com/sites/glennllopis/2013/05/20/6-effective-ways-listening-can-make-you-a-better-leader/>
- MANKTELOW, James and the Mind Tools Team. *Leadership Styles: Choosing the Right Approach for the Situation* [online]. 2013 [cit. 2015-03-24].
Dostupné z: http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_84.htm
- PHELPS, Stephanie. *9 Techniques for Improving Leadership Effectiveness for Better Business Results* [online]. 2011 [cit. 2015-03-24].
Dostupné z: <http://www.pivotalolutions.com/hrblog/techniques-for-improving-leadership-effectiveness-for-better-business-results/>
- SOUČEK, Zdeněk. *Jednoduché, ale účinné metody vedení lidí* [online]. 2007 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-23089575-jednoduche-ale-ucinne-metody-vedeni-lidi>
- STARK BARRON, Peter. *6 Strategies to Improve your Leadership Effectiveness* [online]. 2014 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <http://www.peterstark.com/6-strategies-improve-leadership-effectiveness/>

THE MIND TOOLS TEAM. *Psychometric Testing: Measuring “Hidden“ Traits* [online]. 2015 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z:

http://www.mindtools.com/pages/article/newCDV_21.htm

TORRES, Roselinde. *What it takes to be a great leader* [online]. 2013 [cit. 2015-03-24].

Dostupné z:

https://www.ted.com/talks/roselinde_torres_what_it_takes_to_be_a_great_leader#t-288539

Iné zdroje

SPOLOČNOSŤ XY - Organizačný poriadok (2014)

Zoznam skratiek


a kol.	a kolektív
apod.	a podobne
cit.	citované
č.	číslo
HR	ľudské zdroje (z anglického Human Resources)
IT	informačné technológie
no.	číslo (pri uvádzaní anglickej literatúry)
p.	strán (pri uvádzaní anglickej literatúry)
pp.	strany od – do (pri uvádzaní anglickej literatúry)
s.	strán
str.	strana
tzv.	takzvané
vol.	vydanie (pri uvádzaní anglickej literatúry)
vyd.	vydanie
z angl.	z anglického originálu

Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce

Prehlasujem, že

- som bola zoznámená s tým, že na moju diplomovú prácu sa plne vzťahuje zákon č. 121/2000 Zb. – autorský zákon, najmä § 35 – užitie diela v rámci občianskych a náboženských obradov, v rámci školských predstavení a užitie diela školského a § 60 – školské dielo;
- beriem na vedomie, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (ďalej len VŠB-TUO) má právo neziskovo, pre svoju vnútornú potrebu, diplomovú prácu použiť (§ 35 odst. 3);
- súhlasím s tým, že diplomová práca bude v elektronickej podobe archivovaná v Ústrednej knižnici VŠB-TUO a jeden výtlačok bude uložený u vedúceho diplomovej práce. Súhlasím s tým, že bibliografické údaje o diplomovej práci budú zverejnené v informačnom systéme VŠB-TUO;
- bolo zjednané, že s VŠB-TUO, v prípade záujmu z jej strany, uzavriem licenčnú zmluvu s oprávnením použiť dielo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bolo zjednané, že použiť svoje dielo, diplomovú prácu, alebo poskytnúť licenciu k jej využitiu môžem len so súhlasom VŠB-TUO, ktorá je oprávnená v takomto prípade odo mňa požadovať primeraný príspevok na úhradu nákladov, ktoré boli VŠB-TUO na vytvorenie diela vynaložené (až do ich skutočnej výšky).

V Ostrave dňa24.4.2015.....



Bc. Petra Lapúniková

Zoznam obrázkov

Obrázok 2.1	Vzťahy medzi potrebami podľa Adaira	9
Obrázok 2.1.2	Manažérske a vodcovské prístupy	12
Obrázok 2.2.3	Ohio State Leadership	17
Obrázok 2.2.4	Michigan Leadership	18
Obrázok 2.2.5	Manažérska mriežka	20
Obrázok 2.2.6	Fiedlerov kontingenčný model	22
Obrázok 2.2.8.1	Typy správania vedúceho v závislosti na zrelosti nasledovníka	25
Obrázok 2.2.8.2	Situačný model vedenia a štýly vedenia.....	26
Obrázok 2.4.2	Stratégie self-managementu	38

Zoznam grafov

Graf 5.1.1	Počet a zloženie respondentov podľa zaradenia v spoločnosti	52
Graf 5.1.2	Celkové zloženie respondentov na oddeleniach na základe pohlavia	53
Graf 5.1.3	Štruktúra respondentov na základe pohlavia	54
Graf 5.1.4	Nadriadení a podriadení pracovníci na základe pohlavia	54
Graf 5.1.5	Veková štruktúra respondentov celková aj na základe pohlavia	55
Graf 5.1.6	Nadriadení a podriadení pracovníci na základe dĺžky zamestnania	56
Graf 5.2.1	Výsledok - štýl vedenia (sebahodnotenie) – ekonomické oddelenie	57
Graf 5.2.2	Výsledok - štýl vedenia (hodnotenie podriadených) - ekonomické oddelenie	59
Graf 5.2.3.1	Porovnanie vnímaného štýlu vedenia – ekonomické oddelenie	61
Graf 5.2.3.2	Celková spokojnosť so štýlom vedenia – ekonomické oddelenie	62
Graf 5.3.1	Výsledok - štýl vedenia (sebahodnotenie) – oddelenie nástrojárne	63
Graf 5.3.2	Výsledok - štýl vedenia (hodnotenie podriadených) – oddelenie nástrojárne	64
Graf 5.3.3.1	Porovnanie vnímaného štýlu vedenia – oddelenie nástrojárne	65
Graf 5.3.3.2	Celková spokojnosť so štýlom vedenia – oddelenie nástrojárne	66
Graf 5.4.1	Výsledok - štýl vedenia (sebahodnotenie) – oddelenie logistiky – útvar sklad	67
Graf 5.4.2	Výsledok - štýl vedenia (hodnotenie podriadených) – oddelenie logistiky – útvar sklad	69
Graf 5.4.3.1	Porovnanie vnímaného štýlu vedenia – oddelenie logistiky – útvar sklad	70
Graf 5.4.3.2	Celková spokojnosť so štýlom vedenia – oddelenie logistiky – útvar sklad	71
Graf 5.5.1	Výsledok - štýl vedenia (sebahodnotenie) – oddelenie logistiky – útvar predaj	72
Graf 5.5.2	Výsledok - štýl vedenia (hodnotenie podriadených) – oddelenie logistiky – útvar predaj	73

Graf 5.5.3.1	Porovnanie vnímaného štýlu vedenia –oddelenie logistiky – útvar predaj	74
Graf 5.5.3.2	Celková spokojnosť so štýlom vedenia –oddelenie logistiky – útvar predaj.....	76
Graf 5.6.1	Percentuálne vyjadrenie uplatňovaných štýlov vedenia na základe sebahodnotenia nadriadených pracovníkov	76
Graf 5.6.2	Porovnanie vnímania uplatňovaných štýlov (sebahodnotenie).....	77
Graf 5.6.3	Percentuálne vyjadrenie uplatňovaných štýlov vedenia na základe hodnotenia podriadenými pracovníkmi	77
Graf 5.6.4	Porovnanie vnímania uplatňovaných štýlov vedenia v rámci jednotlivých oddelení a úsekov (hodnotenie podriadených pracovníkov)	78
Graf 5.6.5	Celkové využitie voľného priestoru na vyjadrenie vlastnými slovami	79
Graf 5.6.6	Celková spokojnosť podriadených pracovníkov so štýlom vedenia príslušných nadriadených pracovníkov	81

Zoznam príloh

- Príloha č.1** Vyhodnotenie dotazníkových tvrdení ohľadom štýlu vedenia nadriadeného pracovníka
- Príloha č.2** Dotazník pre nadriadeného pracovníka
- Príloha č.3** Dotazník pre podriadeného pracovníka
- Príloha č.4** Interview – oddelenie ľudských zdrojov
- Príloha č.5** Respondenti a odpovede z dotazníkov

Príloha č. 1

Vyhodnotenie dotazníkových tvrdení ohľadom štýlu vedenia nadriadeného pracovníka

Pomocou nižšie uvedenej tabuľky je možné po vyplnení dotazníka zameraného na vedenie ľudí zistiť, aký štýl vedenia je pre daného človeka typický. Tabuľka pozostáva zo šiestich stĺpcov, ktoré sú označené buď ako „Tvrdenie“, alebo ako „Skóre“. Položky označené ako „Tvrdenie“ predstavujú jednotlivé tvrdenia dotazníka použitého pre prieskum. Položky pomenované ako „Skóre“ ukazujú číslo (skóre) vypovedajúce o postoji a názore človeka vzťahujúce sa k príslušnému tvrdeniu. Po doplnení tabuľky, sa jednotlivé čísla v stĺpcoch označených ako „Skóre“ sčítajú (Clark, 2010). Najvyššie skóre zo všetkých troch ukazuje, ktorý štýl vedenia ľudí, z možností autokratického, demokratického a laissez – faire štýlu, daný človek v praxi využíva.

Tvrdenie	Skóre	Tvrdenie	Skóre	Tvrdenie	Skóre
1		2		3	
4		5		6	
7		8		9	
10		11		12	
13		14		15	
16		17		18	
19		20		21	
22		23		24	
25		26		27	
28		29		30	
Celkom		Celkom		Celkom	
	Autokratický štýl		Demokratický štýl		Laissez-faire

Príloha č. 2

Dotazník pre nadriadeného pracovníka

Pri nasledujúcich tvrdeniach, prosím, zakrúžkujte v príslušnom riadku číslo, ktoré podľa nižšie uvedeného vysvetlenia, vystihuje najpresnejšie Váš názor na dané tvrdenie.

5 - takmer vždy pravda, 4 - často pravda, 3 – príležitostne pravda, 2 – zriedkakedy pravda, 1 – takmer nikdy pravda

1.	Vždy ponechávam právomoc konečného rozhodnutia v rámci môjho oddelenia alebo tímu.	5	4	3	2	1
2.	Vždy sa snažím zapojiť jedného alebo viacerých zamestnancov do určovania toho, čo robiť, a ako to urobiť. Avšak ponechávam si právomoc konečného rozhodnutia.	5	4	3	2	1
3.	Ja a moji zamestnanci vždy hlasujeme, ak má byť urobené zásadné rozhodnutie.	5	4	3	2	1
4.	Neberiem do úvahy návrhy od mojich zamestnancov, pretože na ne nemám čas.	5	4	3	2	1
5.	Od mojich zamestnancov požadujem predkladanie návrhov a nápadov ohľadom pripravovaných plánov a projektov.	5	4	3	2	1
6.	Pre zásadné rozhodnutie v rámci môjho oddelenia musím mať súhlas každého alebo väčšiny.	5	4	3	2	1
7.	Hovorím mojim zamestnancom, čo musí byť urobené, a ako to urobiť.	5	4	3	2	1
8.	Keď nastane problém a potrebujem navrhnuť stratégiu, aby projekt alebo proces pokračoval podľa plánu, zvolám schôdzu, aby som sa poradil s mojimi zamestnancami.	5	4	3	2	1
9.	Informácie mojim zamestnancom zasielam emailom alebo ich oboznamujem prostredníctvom oznamov. Len málokedy zvolávam stretnutie so zamestnancami. Očakáva sa, že zamestnanci budú jednať na základe poskytnutých informácií.	5	4	3	2	1
10.	Keď niekto spraví chybu, poviem dotýčnemu/dotýčnej, aby sa to už neopakovalo, a urobím o tom záznam.	5	4	3	2	1
11.	Chcem vytvoriť prostredie, kde zamestnanci môžu byť vlastníkami projektu. Umožňujem im podieľať sa na rozhodovacom procese.	5	4	3	2	1
12.	Umožňujem mojim zamestnancom stanoviť, čo je potrebné urobiť, a ako to urobiť.	5	4	3	2	1
13.	Noví zamestnanci nie sú oprávnení robiť akékoľvek rozhodnutia, pokiaľ to neodsúhlasím ja.	5	4	3	2	1
14.	Pýtam sa zamestnancov na ich víziu o tom, kde vidia smerovanie ich práce, a prípadne používam ich víziu, ak je to vhodné.	5	4	3	2	1
15.	Moji pracovníci vedia o ich práci viac než ja, takže im umožňujem robiť rozhodnutia ohľadom ich práce.	5	4	3	2	1
16.	Ak nastane problém, poviem mojim zamestnancom, že postup nefunguje správne a stanovím nový.	5	4	3	2	1
17.	Umožňujem mojim zamestnancom stanoviť priority, ale za pomoci môjho vedenia.	5	4	3	2	1
18.	Delegujem úlohy tak, aby bolo dosiahnuté zavedenie nového postupu alebo procesu.	5	4	3	2	1
19.	Pozorne sledujem mojich zamestnancov, aby som sa ubezpečil, že pracujú správne.	5	4	3	2	1
20.	Ak existujú rozdiely v očakávaniach ohľadne rolí, pracujem s nimi, aby sa tieto rozdiely vyriešili.	5	4	3	2	1

21.	Každý jednotlivec je zodpovedný za definovanie svojej práce.	5	4	3	2	1
22.	Mám rád/rada moc, ktorú mi pozícia nadriadeného/nadriadenej prináša.	5	4	3	2	1
23.	Rád/rada používam svoju moc z pozície nadriadeného/nadriadenej, aby som pomohol/pomohla zamestnancom rásť a rozvíjať sa.	5	4	3	2	1
24.	Rád/rada zdieľam moc z pozície nadriadeného/nadriadenej s mojimi zamestnancami.	5	4	3	2	1
25.	Zamestnanci musia byť usmerňovaní alebo sa s nimi musí jednať pod hrozbou trestu, aby ich práca viedla k dosahovaniu organizačných cieľov.	5	4	3	2	1
26.	Zamestnanci budú uplatňovať vlastný smer, ak sú viazaní k cieľom.	5	4	3	2	1
27.	Zamestnanci majú právo stanoviť si vlastné organizačné ciele.	5	4	3	2	1
28.	Zamestnanci vyhľadávajú hlavne bezpečnosť.	5	4	3	2	1
29.	Zamestnanci vedia, ako použiť kreativitu a vynaliezavosť na vyriešenie organizačných problémov.	5	4	3	2	1
30.	Moji zamestnanci dokážu viesť sami seba práve tak dobre, ako ich dokážem viesť ja sám.	5	4	3	2	1

Na nasledujúce otázky, prosím, vyjadrite Váš názor vlastnými slovami.

V čom som prínosom pre mojich zamestnancov?	
V čom som prínosom pre firmu?	

Ak existuje niečo, v čom by ste sa ako nadriadený pracovník/nadriadená pracovníčka chceli alebo mohli zlepšiť, alebo by ste chceli na svojom prístupe k vedeniu svojich zamestnancov zmeniť, prosím, využite daný priestor.

Myslíte si, že Vaši zamestnanci sú celkovo spokojní s Vaším štýlom vedenia ako nadriadeného/nadriadenej?

určite áno	skôr áno	skôr nie	určite nie
------------	----------	----------	------------

Napište, prosím, na akom oddelení pracujete:

Označte, prosím, do ktorej vekovej kategórie patríte:

menej ako 25 rokov	25 až 30 rokov	31 až 40 rokov	41 až 50 rokov	51 rokov a viac
--------------------	----------------	----------------	----------------	-----------------

Označte, prosím, ako dlho pracujete vo firme:

menej ako 3 mesiace	3 až 12 mesiacov	13 mesiacov až 3 roky	3 až 10 rokov	10 rokov a viac
---------------------	------------------	-----------------------	---------------	-----------------

Pohlavie:

muž	žena
-----	------

Príloha č. 3

Dotazník pre podriadeného pracovníka

Pri nasledujúcich tvrdeniach o Vašom nadriadenom/Vašej nadriadenej, prosím, zakrúžkujte v príslušnom riadku číslo, ktoré podľa nižšie uvedeného vysvetlenia, vystihuje najpresnejšie Váš názor na dané tvrdenie.

5 - takmer vždy pravda, 4 - často pravda, 3 – príležitostne pravda, 2 – zriedkakedy pravda, 1 – takmer nikdy pravda

1.	Vždy ponecháva právomoc konečného rozhodnutia v rámci svojho oddelenia alebo tímu.	5	4	3	2	1
2.	Vždy sa snaží zapojiť jedného alebo viacerých zamestnancov do určovania toho, čo robiť, a ako to urobiť. Avšak ponecháva si právomoc konečného rozhodnutia.	5	4	3	2	1
3.	Nadriadený/nadriadená a ostatní zamestnanci vždy hlasujeme, ak má byť urobené zásadné rozhodnutie.	5	4	3	2	1
4.	Neberie do úvahy návrhy od svojich zamestnancov, pretože na ne nemá čas.	5	4	3	2	1
5.	Od svojich zamestnancov požaduje predkladanie návrhov a nápadov ohľadom pripravovaných plánov a projektov.	5	4	3	2	1
6.	Pre zásadné rozhodnutie v rámci svojho oddelenia musí mať súhlas každého alebo väčšiny.	5	4	3	2	1
7.	Hovorí svojim zamestnancom, čo musí byť urobené, a ako to urobiť.	5	4	3	2	1
8.	Keď nastane problém a potrebuje navrhnuť stratégiu, aby projekt alebo proces pokračoval podľa plánu, zvolá schôdzu, aby sa poradil/poradila so svojimi zamestnancami.	5	4	3	2	1
9.	Informácie svojim zamestnancom zasiela emailom alebo ich oboznamuje prostredníctvom oznamov. Len málokedy zvoláva stretnutie so zamestnancami. Očakáva sa, že zamestnanci budú jednať na základe poskytnutých informácií.	5	4	3	2	1
10.	Keď niekto spraví chybu, povie dotyčnému/dotyčnej, aby sa to už neopakovalo, a urobí o tom záznam.	5	4	3	2	1
11.	Chce vytvoriť prostredie, kde zamestnanci môžu byť vlastními projektu. Umožňuje im podieľať sa na rozhodovacom procese.	5	4	3	2	1
12.	Umožňuje svojim zamestnancom stanoviť, čo je potrebné urobiť, a ako to urobiť.	5	4	3	2	1
13.	Noví zamestnanci nie sú oprávnení robiť akékoľvek rozhodnutia, pokiaľ to neodsúhlasí nadriadený/nadriadená.	5	4	3	2	1
14.	Pýta sa zamestnancov na ich víziu o tom, kde vidia smerovanie ich práce, a prípadne používa ich víziu, ak je to vhodné.	5	4	3	2	1
15.	Jeho/jej pracovníci vedia o ich práci viac než on, takže im umožňuje robiť rozhodnutia ohľadom ich práce.	5	4	3	2	1
16.	Ak nastane problém, povie svojim zamestnancom, že postup nefunguje správne a stanoví nový.	5	4	3	2	1
17.	Umožňuje svojim zamestnancom stanoviť priority, ale za pomoci jeho/jej vedenia.	5	4	3	2	1
18.	Deleguje úlohy tak, aby bolo dosiahnuté zavedenie nového postupu alebo procesu.	5	4	3	2	1
19.	Pozorne sleduje svojich zamestnancov, aby sa ubezpečil/ubezpečila, že pracujú správne.	5	4	3	2	1

20.	Ak existujú rozdiely v očakávaniach ohľadne rolí, pracuje s nimi, aby sa tieto rozdiely vyriešili.	5	4	3	2	1
21.	Každý jednotlivec je zodpovedný za definovanie svojej práce.	5	4	3	2	1
22.	Má rád/rada moc, ktorú mu/jej pozícia nadriadeného/nadriadenej prináša.	5	4	3	2	1
23.	Rád/rada používa svoju moc z pozície nadriadeného/nadriadenej, aby pomohol/pomohla zamestnancom rásť a rozvíjať sa.	5	4	3	2	1
24.	Rád/rada zdieľa moc z pozície nadriadeného/nadriadenej so svojimi zamestnancami.	5	4	3	2	1
25.	Zamestnanci musia byť usmerňovaní alebo sa s nimi musí jednať pod hrozbou trestu, aby ich práca viedla k dosahovaniu organizačných cieľov.	5	4	3	2	1
26.	Zamestnanci budú uplatňovať vlastný smer, ak sú viazaní k cieľom.	5	4	3	2	1
27.	Zamestnanci majú právo stanoviť si vlastné organizačné ciele.	5	4	3	2	1
28.	Zamestnanci vyhľadávajú hlavne bezpečnosť.	5	4	3	2	1
29.	Zamestnanci vedia, ako použiť kreativitu a vynaliezavosť na vyriešenie organizačných problémov.	5	4	3	2	1
30.	Zamestnanci dokážu viesť sami seba práve tak dobre, ako ich dokáže viesť nadriadený/nadriadená sám/sama.	5	4	3	2	1

Na nasledujúce otázky, prosím, vyjadrite Váš názor vlastnými slovami.

V čom je nadriadený/nadriadená prínosom pre mňa ako zamestnanca/zamestnankyňu?	
V čom je nadriadený/nadriadená prínosom pre firmu?	

Ak existuje niečo, v čom by ste chceli, aby sa Váš nadriadený/Vaša nadriadená zlepšil/zlepšila alebo zmenil/zmenila, prosím, využite na Vaše odporúčania daný priestor.

Celkovo ste spokojný/spokojná so štýlom vedenia Vášho nadriadeného/nadriadenej?

určite áno	skôr áno	skôr nie	určite nie
------------	----------	----------	------------

Napište, prosím, na akom oddelení pracujete:

Označte, prosím, do ktorej vekovej kategórie patríte:

menej ako 25 rokov	25 až 30 rokov	31 až 40 rokov	41 až 50 rokov	51 rokov a viac
--------------------	----------------	----------------	----------------	-----------------

Označte, prosím, ako dlho pracujete vo firme:

menej ako 3 mesiace	3 až 12 mesiacov	13 mesiacov až 3 roky	3 až 10 rokov	10 rokov a viac
---------------------	------------------	-----------------------	---------------	-----------------

Pohlavie:

muž	žena
-----	------

Príloha č. 4

Interview – oddelenie ľudských zdrojov

1. Myslíte si, že sú zamestnanci vo Vašej spoločnosti celkovo spokojní so štýlom, akým sú vedení zo strany ich nadriadeného pracovníka?

„Záleží od konkrétneho oddelenia, prevažuje však spokojnosť zo strany zamestnancov.“

2. Obracajú sa na Vás zamestnanci firmy s otázkami, sťažnosťami či problémami, ktoré sa týkajú ich vzťahu s priamym nadriadeným či nadriadenou?

„Áno, v tomto smere je plná dôvera či už zo strany zamestnanca tak zo strany nášho oddelenia. Je vecou odkomunikovania daného problému smerom k vedeniu na riešenie vyskytnutého problému.“

3. Čoho sa najviac ich dotazy týkajú?

„Z môjho pohľadu je to nedostatočné informovanie zamestnancov , či už sa jedná o zadržiavanie informácií ohľadom pracovných povinností, o dianí vo firme, absentuje infoflow.“

4. Z prieskumu vyplýva, že existujú rozdiely v jednotlivých uplatňovaných štýloch vedenia. Čo podľa Vás môže byť ich príčinou? Osvedčilo sa Vám už vo Vašej praxi, že s určitým štýlom vedenia boli problémy a naopak, že s určitým bol dosahovaný úspech či spokojnosť medzi zamestnancami?

„Naša spoločnosť vo všeobecnosti preferuje štýl vedenia zameraný na otvorenú komunikáciu, vzájomnú spoluprácu, využívanie nápadov a podnetov, motiváciu formou odmeny, uvoľnenú pracovnú atmosféru. Aj v našej spoločnosti sa vyskytol problém pri vedení zamestnancov, ktorý sme riešili dotazníkovou formou na zistenie konkrétneho problému a určenie spätnej väzby vedúcemu zamestnancovi, následne doškoľovanie vedúceho zamestnanca či už v manažérskych ako aj v komunikačných zručnostiach.“

5. Existuje nejaká oblasť/oddelenie v podniku, ktorá sa podľa Vás nachádza v stave, ktorý by sa dal označiť ako neuspokojivý? Ak áno, na základe čoho si myslíte, že sa v takejto situácii nachádza?

„V súčasnej dobe nemám znalosť o neuspokojivej situácii v rámci spoločnosti.“

6. Na základe Vašich skúsenosti z praxe v spoločnosti, čo by ste odporučili vedúcim pracovníkom na ich štýle vedenia zmeniť, prípadne zachovať?

„V rámci zachovania si štýlu vedenia odporúčam ponechať štýl, ktorý je opísaný na zač. bodu č. 4, čo sa týka zmeny odporúčam odbúrať vedenie štýlu arogancie a moci, nemať pocit, že "ja som ten, na ktorom všetko stojí a padá", nezasahovať novému kolegovi do vedenia pracovnej skupiny, ktorú dávnejšie riadil, ponechať priestor kolegom, podriadeným na sebarealizáciu, efektívne delegovať a nevyužívať tak pozíciu vedúceho zamestnanca.“

7. Ako často sa stretávate s takýmito dotazmi? Ako často Vás zamestnanci navštevujú z dôvodov ich dotazov a pripomienok ohľadne ich vzťahu s nadriadeným, prípadne podriadeným pracovníkom?

„Nie je to veľmi často, sú problémy, ktoré sú vypuklejšie a na ktoré sa následne zameriame a snažíme sa ich s vedením spoločnosti riešiť.“

8. Myslíte si, že zamestnanci majú vo Vás, jednak ako v oddelení a aj vo Vás osobne, dôveru?

„Myslím, že dôveru u mňa ako osoby a taktiež oddelení majú, svedčí o tom aj zdôverenie sa nielen s pracovnými ale aj súkromnými problémami a požiadanie o pomoc, neformálne rozhovory, čestnú a úprimnú komunikáciu.“

9. Čo považujete za práve to podstatné, vďaka čomu zamestnanci vidia vo Vás oporu a dôverujú Vám?

„Vypočuť, častokrát potrebujú kolegovia vyrozprávať sa z problémom, maximálna dôvera, empatia, ochota pomôcť, podpora v ich znalostiach a zručnostiach. Ide o vzťah založený na dôvere, ktorý si vyžaduje najviac práce ale stojí za to na ňom pracovať.“

10. Aké metódy, prostriedky či postupy využívate alebo máte k dispozícii, pokiaľ riešite vzniknutý problém, prípadne nedorozumenie medzi nadriadeným pracovníkom a zamestnancom, ktorý spadá do jeho oddelenia?

„Nedorozumenia sa snažíme riešiť vzájomnou diskusiou, taktiež využívame dotazníkovú formu, 360° hodnotenie, Development centrum a v neposlednom rade možnosť otvoreného rozhovoru na Hodnotiacom pohovore, ktorý sa koná raz ročne.“

11. Stáva sa, že sa zamestnanci na Vás obracajú aj v prípadoch, ak sú spokojní s dotýčným človekom, či už ide o nadriadeného, alebo podriadeného pracovníka, a chcú vyjadriť napríklad pochvalu na jeho osobu?

„Určite áno, napr. aj pri nástupe nového kolegu vyjadrujú svoj názor.“

Príloha č. 5

Respondenti a odpovede z dotazníkov

POČET A ZLOŽENIE RESPONDENTOV PODĽA ZARADENIA V SPOLOČNOSTI

	ekonomické oddelenie	oddelenie nástrojárne	oddelenie logistiky - útvar sklad	oddelenie logistiky - útvar predaj	celkom
nadriadení pracovníci	1	1	1	1	4
podriadení pracovníci	5	4	4	4	17
celkom	6	5	5	5	21

CELKOVÉ ZLOŽENIE RESPONDENTOV NA ODDELENIACH NA ZÁKLADE POHLAVIA

	ekonomické oddelenie	oddelenie nástrojárne	oddelenie logistiky - útvar sklad	oddelenie logistiky - útvar predaj	celkom
muž	2	4	5	0	11
žena	4	1	0	5	10
celkom	6	5	5	5	21

NADRIADENÍ A PODRIADENÍ PRACOVNÍCI NA ZÁKLADE POHLAVIA

	nadriadení pracovníci	podriadení pracovníci	celkom
muž	3	8	11
žena	1	9	10
celkom	4	17	21

VEKOVÁ ŠTRUKTÚRA RESPONDENTOV CELKOVÁ AJ NA ZÁKLADE POHLAVIA

	menej ako 25 rokov	25 až 30 rokov	31 až 40 rokov	41 až 50 rokov	51 rokov a viac	celkom
muž	1	0	6	2	2	11
žena	0	4	5	1	0	10
celkom	1	4	11	3	2	21

**NADRIADENÍ A PODRIADENÍ PRACOVNÍCI NA ZÁKLADĚ DÍŽKY ZAMESTNANIA
V SPOLOČNOSTI**

	menej ako 3 mesiace	3 až 12 mesiacov	13 mesiacov až 3 roky	3 až 10 rokov	10 rokov a viac	celkom
nadriadení pracovníci	0	1	0	1	2	4
podriadení pracovníci	2	2	6	6	1	17
celkom	2	3	6	7	3	21

EKONOMICKÉ ODDELENIE				
Nadriadený pracovník	Myslíte si, že Vaši zamestnanci sú celkovo spokojní s Vaším štýlom vedenia ako nadriadeného/nadriadenej?			
	určite áno	skôr áno	skôr nie	určite nie
Podriadení pracovníci	Celkovo ste spokojný/spokojná so štýlom vedenia Vášho nadriadeného/nadriadenej?			
	určite áno	skôr áno	skôr nie	určite nie
	určite áno	skôr áno	skôr nie	určite nie
	určite áno	skôr áno	skôr nie	určite nie
	určite áno	skôr áno	skôr nie	určite nie
	určite áno	skôr áno	skôr nie	určite nie

ODDELENIE NÁSTROJÁRNE				
Nadriadený pracovník	Myslíte si, že Vaši zamestnanci sú celkovo spokojní s Vaším štýlom vedenia ako nadriadeného/nadriadenej?			
	určite áno	skôr áno	skôr nie	určite nie
Podriadení pracovníci	Celkovo ste spokojný/spokojná so štýlom vedenia Vášho nadriadeného/nadriadenej?			
	určite áno	skôr áno	skôr nie	určite nie
	určite áno	skôr áno	skôr nie	určite nie
	určite áno	skôr áno	skôr nie	určite nie
	určite áno	skôr áno	skôr nie	určite nie

ODDELENIE LOGISTIKY - ÚTVAR SKLAD				
Nadriadený pracovník	Myslíte si, že Vaši zamestnanci sú celkovo spokojní s Vaším štýlom vedenia ako nadriadeného/nadriadenej?			
	určite áno	skôr áno	skôr nie	určite nie
Podriadení pracovníci	Celkovo ste spokojný/spokojná so štýlom vedenia Vášho nadriadeného/nadriadenej?			
	určite áno	skôr áno	skôr nie	určite nie
	určite áno	skôr áno	skôr nie	určite nie
	určite áno	skôr áno	skôr nie	určite nie
	určite áno	skôr áno	skôr nie	určite nie

ODDELENIE LOGISTIKY - ÚTVAR PREDAJ				
Nadriadený pracovník	Myslíte si, že Vaši zamestnanci sú celkovo spokojní s Vaším štýlom vedenia ako nadriadeného/nadriadenej?			
	určite áno	skôr áno	skôr nie	určite nie
Podriadení pracovníci	Celkovo ste spokojný/spokojná so štýlom vedenia Vášho nadriadeného/nadriadenej?			
	určite áno	skôr áno	skôr nie	určite nie
	určite áno	skôr áno	skôr nie	určite nie
	určite áno	skôr áno	skôr nie	určite nie
	určite áno	skôr áno	skôr nie	určite nie

EKONOMICKÉ ODDELENIE							
PRÍNOS	Nadriadený	PRÍNOS	Podriadený 1	Podriadený 2	Podriadený 3	Podriadený 4	Podriadený 5
V čom som prínosom pre mojich zamestnancov?	otvorená komunikácia; poskytujem priestor na realizáciu pracovných cieľov; jasné určené ciele a priority; akceptácia a zohľadňovanie individuálnych potrieb	V čom je nadriadený/nadriadená prínosom pre mňa ako zamestnanca/zamestnankyňu?	-	záujem o svojich zamestnancov; môžem sa naučiť veľa odborných vecí a tiež byť viac diplomatická	-	-	-
V čom som prínosom pre firmu?	ja a moje oddelenie prispievame k bezproblémovému fungovaniu administratívnej časti spoločnosti tak, aby boli dosahované celofiremné ciele	V čom je nadriadený/nadriadená prínosom pre firmu?	-	vysoká odborná úroveň; diplomacia; príjemné vystupovanie; všeobecný rozhľad	-	rozhľad; ochota; učenie sa nových vecí	-

ODDELENIE NÁSTROJÁRNE						
PRÍNOS	Nadriadený	PRÍNOS	Podriadený 1	Podriadený 2	Podriadený 3	Podriadený 4
V čom som prínosom pre mojich zamestnancov?	skúsenosti; priateľstvo	V čom je nadriadený/nadriadená prínosom pre mňa ako zamestnanca/zamestnankyňu?	odbornosť a profesionalita; prístup k zamestnancom	pre mňa ako podriadeného je prínosom v tom, že sa nami jedna na rovinu a otvorene, a snaží sa nám vychádzať v ústrety	vedúci, vedomosti, mentor, kamarát	kvalifikovanosť; profesionalita; ochota pomáhať a zdieľať svoje skúsenosti
V čom som prínosom pre firmu?	odborná práca	V čom je nadriadený/nadriadená prínosom pre firmu?	vysoká odbornosť; vždy ochotný poradiť a pomôcť	myslím si, že svoju pozíciu zvláda s prehľadom a vie si presadiť svoj názor	schopný robiť rozhodnutia pre najlepšie dosiahnutie cieľa	kvalifikovanosť; kreativnosť
Odporúčania	pokračovať v nastavenom štýle	Odporúčania	-	-	som spokojný aj po manažérskej aj ľudskej stránke môjho nadriadeného	-

ODDELENIE LOGISTIKY - ÚSEK SKLAD						
PRÍNOS	Nadriadený	PRÍNOS	Podriadený 1	Podriadený 2	Podriadený 3	Podriadený 4
V čom som prínosom pre mojich zamestnancov?	v prvom rade sa snažím ísť príkladom v práci, v poriadku a snažím sa, aby si uvedomovali vždy zodpovednosť za to, čo robia	V čom je nadriadený/nadriadená prínosom pre mňa ako zamestnanca/zamestnankyňu?	má dobré organizačné schopnosti	je to odborník a dobrý človek	vie poradiť, ako si lepšie rozložiť prácu	-
V čom som prínosom pre firmu?	nakoľko som zodpovedný za 100% chod v sklade je v mojom najväčšom záujme robiť si prácu zodpovedne a všetko dokončiť, aby celý sklad fungoval bezchybne	V čom je nadriadený/nadriadená prínosom pre firmu?	-	je to odborník a dobrý človek	vyzná sa v danej problematike ohľadom skladu	-
Odporúčania	viac spolupracovania medzi sebou a aby odovzdávali poznatky z každej pracovnej zmeny bezprostredne, aby boli stále upozorňovaní; ten druhý nevidí jeho myšlienkové pochody, a nespoľiehať sa, však nie som sám v sklade	Odporúčania	-	-	-	-

ODDELENIE LOGISTIKY - ÚSEK PREDAJ						
PRÍNOS	Nadriadený	PRÍNOS	Podriadený 1	Podriadený 2	Podriadený 3	Podriadený 4
V čom som prínosom pre mojich zamestnancov?	skúsenosti	V čom je nadriadený/nadriadená prínosom pre mňa ako zamestnanca/zamestnankyňu?	vie, čo robí; ak potrebujem, poradí; vie viac ako ostatní; má prehľad; je sa čo učiť, aby sme sa aspoň priblížili k jej schopnostiam	mám sa stále od nej čo učiť, čo má stále posúvať dopredu byť ako ona; necháva riešenie problémov (mojich zákazníkov) na mňa, ale keď potrebujem poradiť (pomôcť) veľmi ochotne pomôže vyriešiť situáciu	môžem sa na ňu obrátiť s radou; viac skúseností; pomoc v každom smere	je ochotná pomôcť; jasne formuluje, čo treba urobiť; vie vyriešiť každý problém rýchlo a presne, odborne
V čom som prínosom pre firmu?	jazyky; spoľahlivosť; zodpovednosť; skúsenosti	V čom je nadriadený/nadriadená prínosom pre firmu?	rýchla; presná; ovláda viac jazykov; spoľahlivá	má veľký prehľad o tom, čo sa deje; rýchlo sa učí, vie rýchlo zareagovať na riešenie problémov, ovláda 4 cudzie jazyky; pracovitá; zodpovedná; spoľahlivá; pedantná; priateľská; ochotná vždy pomôcť	-	vzdelaný odborný človek, ktorého firma ešte stále neodmenila dostatočne